

# 中國鄉村合作 實際問題

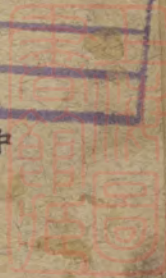
嚴恆敬著



交通銀行上海分行計劃科	
本資料由	而底共 張
資料號	800-8-1624-1 (8634)
歸檔日期	1954年5月24日
注	保存本
	保持原深否
意	到期必須
	續借必須通知

中國合作學社印行

(1933)



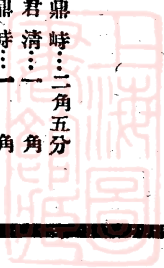
# 中國合作學社出版物一覽

## (甲) 合作叢書

農業合作	季特著 彭補拙譯	一元二角
歐洲合作事業考察記	陳仲明著	一元二角
中國之合會	王宗培	一元四角
什麼是合作	溫崇信譯	六角
中國合作運動小史	伍玉璋編	四角
丹麥合作運動	王世穎譯	三角五分
合作商店經營論	壽勉成譯	三角
合作與主要經濟問題	壽勉成著	一角六分
中國鄉村合作實際問題	嚴恆敬著	三角
合作之初	陳果夫	一角五分
<b>(乙) 合作小叢書</b>		
合作原理	壽勉成	六角
合作與其他社會運動	王世穎	一角
備用合作淺說	侯厚培	六分
消費合作淺說	侯厚培	八分
生產合作淺說	曾同春	一角五分
批發合作淺說	侯厚培	一角
合作商店實施法	王世穎	一角

合作會計	章鼎峙	二角五分
合作商店管理法	程君清	一角
消費合作社發票制度之研究	章鼎峙	一角
世界合作運動鳥瞰	王世穎	四分
各國合作事業概況	朱樸	五分
印度農村合作運動	王志莘	八分
民生主義與合作運動	侯源峻	一角
金威廉的合作思想	孫寒冰	一角
合作之勝利	伍謙甫	八分
中國合作化的方案	薛仙舟	一角
消費合作社模範章程	王世穎	五分
信用合作社模範章程	陳仲明	四分
<b>(丙) 通俗合作叢書</b>		
合作淺說		一分
合作的歷史		一分
合作社的組織方法		一分
合作商店		一分
販賣合作社		一分

▲ 一律實價 寄費另加 ▼



上海圖書館藏書



A541 212 0007 56188

書叢作合

嚴恆敬著

中國鄉村合作實際問題

中國合作學社印行

~~117307~~

117307



# 王序

嚴恆敬先生，從事合作運動有年，近以所著中國鄉村合作實際問題一書見示，並囑爲序，我環誦一過，深佩作者底觀察深湛，解剖詳密，因就觀感所及，略陳一二。

或人以爲合作是一種卓越深入的思想，這種意見，雖不能說是錯誤，可祇能算是片面的觀察，要知合作誠然是一種高尚的思想，但同時合作也是一種具體的制度，一種實際的運動。這一種制度或運動之長處，便是在最平凡處實現最高尚的理想。合作運動是一樁極平凡的運動，它絕不故作驚人之態，以聳人聽聞，它祇是毫無技巧的埋首幹它的工作。

因爲合作是個平凡的運動，所以也便是一個盡人能知，盡人能爲的運動，誰都可以來參加這個運動，誰也不會感到這是超出於他能力範圍之外的艱難工作。可是事實上却發生了一個相反的現象，便是最平凡的運動，往往變成了最不容易成功的工作。合作運動，有時竟也不免罹此厄運。有人以爲從事合作運動，是不用任何艱鉅的力量的；於是不知不覺之間，就任意輕忽起來。一朝的疏忽，坐致合作事業一蹶不振的，此種事例，往往而有。試考我國初期合作運動底歷史，

從這等地方，也可以搜尋出所以失敗的線索來。

所以合作運動之成功，理論是極有把握，本來不成爲什麼問題，成問題的，便是從平凡中發生的許多瑣屑繁雜的事端，我們能否一一應付裕如。這些事端，倘使不加深刻的注意，或應付不得其當，誠爲合作運動之障礙；然而祇要我們具有果毅堅忍的意志，去加以注意而謀適當的應付，則決不致成爲合作運動底致命傷的，因爲這些事端，瑣屑繁雜則有之，却絕不是無法解決的艱難問題。

由於以上的論斷，可知我國合作運動之成敗興替，乃是決定在吾人之能否具有果毅堅忍的意志，以對付或大或小的瑣屑繁雜的事端。嚴先生這一冊書，便是提出了不少瑣屑繁雜又極待解決的諸事端，而加以深刻之注意與嚴密的分析者。這種注意與分析，要非對於事業有素養而能從事實際觀察者不辦。他在平凡的合作運動中的，確切實的做了多少掃除障礙的工夫，單是這一點，已經值得我們十分讚美的了。是爲序。

# 唐序

國內提倡合作事業最力之省分，以江蘇爲最冠；故三年來合作社成立之數目，方之各省，亦爲獨多，而其任務之艱鉅，遭遇之困難，宜有可以調查研究而爲國人告者。嚴君恆敬，任農行調查工作，三載於茲，本其所得，著成中國鄉村合作實際問題一編，紛陳事實，彙列問題，不泥於理論之一貫，而重乎事實之紀錄，洵足珍也。竊以農村經濟之困窘，于今爲亟，鄉村高利貸之狀況，到處皆然，其有例外者，殆寥寥若晨星。農人組織鄉村信用合作社之目的，以借錢爲動機，亦自非異事；但當視借錢者，是否爲真正農民，以及其有無還款之能力耳。吾人之所以敢于揭發合作運動於民智落後之國家如我國者，以民性純樸，習于信義，欠債必能償還，且殊不願還來生債耳。故一社創始時，社員之股金未繳，簿冊未置，登記未准，章程未訂，圖記未刊，社址未定，社牌未製，職員未選，而其合作之精神，足以超邁一切者，猶當指導之，勉勵之，訓練之，以促其成。如社員之股金已繳，簿冊已置，登記已准，章程已訂，圖記已刊，社址已定，社牌已製，職員已選，而其合作精神缺乏者，且當嚴厲

取締之矣。至於他種事業，如運銷，生產，灌溉，消費，各種合作社之獨營或兼營，則當逐漸提倡，初非一蹴可幾。歲月遞嬗，或可快觀其他各種合作事業之孟晉；信用合作特其孺矢而已。所望指導合作事業者，多能如嚴君之孜孜不倦，發現合作事業之實際問題，從而解決之，斯固中國合作前途之幸也；故樂爲之序。

中華民國二十年元月一日

唐啓宇序于南京

## 緒言

我國推行鄉村合作事業，甫在萌芽時代，自不免各種問題，紛至沓來；惟是，問題愈多，則研究愈益急切，研究愈切，則心得愈多，有心得而後有濃厚之興趣，有濃厚之興趣，而後改進之蹊徑，方可確定也。恆敬服務於江蘇省農民銀行，荏苒三年，平日遇有實際問題，值得注意者，則隨時隨地羅而筆之於紙，歸則略加整理，籍作他日參攷之資料。茲不揣譎陋，一一分別擇錄，希與當代合作專家以商推之。

或有不明斯旨，以吾揭發之問題，係無病呻吟，甚至誤爲攻訐摧殘之資；則是任其一誤再誤，豈非名爲愛之，而實以害之乎？

且邇來鄉村合作事業，儼若雨後春筍，羣求數額之激增，以炫曜於當世，鮮顧實質之精良，圖鞏固於久遠。吾恐進銳退速之弊，不旋踵將奔騰於吾前矣；故敢不顧膚淺，不計毀譽，擇其問題，舉大者，貢諸邦人君子之前，供深切之研究，求正當之解決，俾後之從事於斯者，遵正軌以循，免歧



中國鄉村合作實際問題

路之謬；是則前途之大幸歟。



# 中國鄉村合作實際問題目錄

王序

唐序

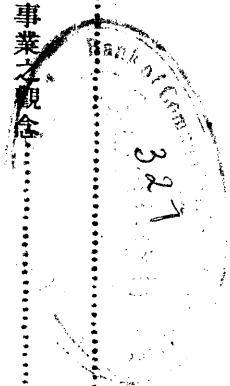
緒言

## 第一章 社員問題

- (一) 糾正農民組織合作事業之觀念……………一
- (二) 社員資格問題之研究……………三
- (三) 幾種不忠實的社員……………四
- (四) 入社個個得頭銜……………七

目錄

一



(五) 老社員壟斷社務……………八

(六) 社員最怕的幾點……………一〇

第二章 職員問題……………一三

(一) 職員辦事能力之標準……………一三

(二) 分清職員之權限與責任……………一五

(三) 獎勵優良的領袖……………一六

(四) 合作社領袖居住須與社接近……………一七

第三章 資金問題……………一九

(一) 規定社員按期增繳股金……………一九

(二) 社員借款購田的商權……………二一

(三) 利息與盈餘的實況……………二四



(四) 借款喪失信用之真相……………二五

第四章 兼營問題……………二九

(一) 鄉村信社應兼營儲藏消費運銷利用等事業……………二九

(二) 應謀鄉村各種合作事業平均之發展……………四一

第五章 社務問題……………四二

(一) 合作社不合不作之現象……………四三

(二) 鄉村合作受地方治安影響之寫真……………四四

(三) 開會缺席的幾點真相……………四九

(四) 怎樣考察鄉村合作社的成績……………五一

第六章 名稱問題……………五七

(一) 合作社名稱與目的應如何確定……………五七

第七章 區域問題……………六一

(一) 區域要有彈性……………六一

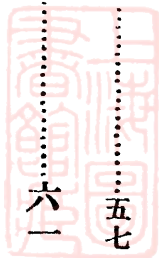
(二) 尋社址訪領袖之困難……………六二

第八章 指導問題……………六五

(一) 訓練適用指導人才……………六五

(二) 指導員辨別社員優劣的方法……………六九

(三) 注意指導通過章程……………七三



# 中國鄉村合作實際問題

## 第一章 社員問題

### (一) 糾正農民組織合作事業之觀念

有許多鄉下的老農，他們自己辦一件公共事業，精神確非常團結，須經濟時，則按戶計數均攤；須人工時，則羣相趨赴。偶有一二財力不濟，或人力不及之輩，羣衆固不能輕許，即彼之本身，亦必竭盡心力奮勉爲之。人人以爭先恐後爲榮，人人以依人落伍爲恥。試觀自動組織之錢會，大半均能按期繳款，有無相濟；又觀其公共事業，如濬河、築堤、造閘等事，未有不按時工作，依期告成者。既未倚賴任何團體之提攜，亦未得有政府力量之協助。今也，鄉村之合作事業，亦鄉村羣衆之事業也。攷其經過，足以使人滿意者，固屬有之；而有卓越之成績，美滿之功效，則洵不多觀。據余所調查，現在組織鄉村合作社者，其動機靡不以借錢爲目的，——尤其是以向農民銀行借錢爲唯一



之目的。——余每於開會時，喜與社員個別談話，詢其爲什麼來組織這合作社？或問你們爲什麼要加入這合作社？他們的答語，是很簡直爽快，差不多都說爲要借錢的。因爲組織這社，便能夠借錢，所以纔來加入。再戲問道：如借不着錢？你們這社組織不組織呢？你們加入不加入呢？他們好像毫不加思索，便率然答道：不借錢，那又何必辦呢？那又何必常時來煩擾呢？還有性情急躁的人，並且悻悻的樣兒，站起來就要跑，口中說了不滿意的話兒，臉上現出不歡喜的氣色；那種情形，那種神氣，真是教人不敢嚮邇。唉！余當時在旁觀言察色，退而深思之，殆無一社不是爲借錢而組織，無一人不是要借錢而加入。所以往往甫經招集，卽申請借款；股金未繳，簿冊未置，登記未准，章程未訂，圖記未刊，社址未定，社牌未製，職員未選，概行置之不顧；苟不如願以償，則任領袖者，備遭責難，前往指導調查者，輒被攻訐。余曾聞未借着錢之社員，責備其領袖曰：甲村的款子，早已領到，乙村的款子，不日將要拿來；惟獨你辦不成功。這樣，你不是辦合作社呀，簡直是活受罪啦！

所以照現在一般農民的心理看起來，照現在已經成立的合作社看起來，有人說是與其謂之爲合作社，毋甯謂之爲『合借社』，倒還來得切實洽當而痛快哩。

但是以偉大的合作事業，錯誤到如此地步，負指導之責者，似應急起以謀補救糾正之策；萬不可再懸借錢二字，爲組織合作社之目標，更不可以向農行借錢一語，爲獨一無二之法門。當孜孜兀兀，苦口婆心，以組織合作社爲發展農村經濟，解除農民痛苦，改善農民生活，增加農民生產數義以相勸導。認清目標，走入正軌；則前途之發展，可預卜也。

## (二) 社員資格問題之研究

社員之資格，江蘇省合作社暫行條例，及鄉村信用合作社模範章程，雖經明文規定，然毫無限制；關於在合作區域內之商人，富農及公務人員，可否有入社之資格，則略而未詳。商人之經濟，用於貿易，專以牟利爲目的，以剝削爲能事；衡以解除農民痛苦合作事業之制度，則完全違背，絕對處於相反者也。至於富農，則積蓄累累，擁土自毫；公務員，則去留無定，變化莫測。以上三者，今之各地合作社中，均有彼等參雜其間；有時因其知識稍高，竟居於領袖地位。一旦設向社外金融機關借款，彼輩所借之數額，恆較一般社員爲高。倘責以利用，操縱之咎，則曰：吾之需要大，用途急，少



則不特無濟於事，且反增益吾之債務耳。

查商人需款之用途浩繁，其營業活動範圍，變化良多；非特局外人莫測其真相，即其本身，亦緣市情千變萬化，需款數量，多多益善，固無有一定之標準也。又若富農之家，常屯積收穫糧食，待善價而沽，以遂其攫獲厚利，及併吞貧農土地之慾壑。至於公務員，行蹤原同飄萍，去留安有一定，且彼等廁身於鄉村社會，多半具有領袖地位，借多則用多，借少則用少，不借則社外亦可周轉往來；非若貧農，得芟芟而獲益無窮，即不致典田鬻室，見破產之慘矣。質是之故，社中多一不合格之富農、商人、公務員，則全社之利益大部份爲其侵占；若毅然拒勿入社，則又苦無明文規定；此所以不可不加以切實之研究也。

### (三) 幾種不忠實的社員

組織鄉村信用合作社，在開始籌備之際，自應審慎從事；尤以份子忠實，爲第一要義。惟近數年來，災象疊見，農民窮苦，達於極點，真正忠實之流，一村之中，能有幾人；而投機利用之輩，則多於

過江之鯽。余每於調查各地信用合作社時，常見有人以爲入社，便有多借金錢之機會，故一般受經濟壓迫者，恆不惜千方百計，花樣叢生，以入社爲解除經濟壓迫的終南捷徑；據平日調查所得，所謂不忠實的份子，約好分下列四種：

(一) 跨社份子 在同一鄉村中，有數社之組織，且其目的性質相同，恆有已入甲社社員，又變易姓名，矇蔽外人，復入乙社；兩面活動，多借款項，爲三窟之營，藉紓一時之急，此類份子，神通廣大，手腕敏捷，故余名之曰跨社份子。

(二) 雙料社員 所謂雙料社員者，卽合作社在尙未發達的地方，與已經發達而未上軌道之處，皆有之。現在多數鄉人，對於合作事業，無相當認識與信仰，設或某地經人提倡，起而組織，主持其事者，往往利用此機會，一家二人入社，名字不同，面貌各異，非熟悉其家庭人口狀況者，將何以知之？此其一。又若在合作社已經發達，而未上軌道之處，往往一個地方，有數社之成立，人數求過於供，於是每有一家弟兄數人，分別各入一社，兄在甲社爲社員，弟在乙社亦爲社員，外人則不得而知也；既得多借之實益，復免外界之攻

許，且可借甲而還乙，又克挪東以補西，洵爲計之最巧最妙者也；此其二。

(三)掛名社員 有許多鄉村農民，識小見微，對於合作事業，尙未至信仰時期，且懷疑與

已有切身利害，頗不欲其成立。然在事實上，若不得其援助，則不能進行無阻，以底於成；而且彼之地位，資望，在鄉村社會上，一般人都惟其馬首是瞻。發起籌備者，知其癥結所在，乃不顧其心理之從違，彷彿用拉夫手段，強其加入，挾其名以相號召。其人亦因潮流所趨，桑梓情面關係，勢難峻拒，表面上不得不抱唯唯否否的態度；會議不出席，股金不繳納，舉凡社內事務，始終不聞不問，不過徒具虛名而已。故余以爲此類社員，不若名之曰掛名社員，庶與名實相符合也。

(四)冒牌社員 所謂冒牌社員者，卽有許多不良份子，或染流氓習氣，或嗜吸鴉片，或因其他種種關係，早已喪失社員資格，如親自要求入社，恐遭拒絕，乃異想天開，令其未成年之子，或素不問事之妻，或年老龍鍾之父母叔伯，冒充家主，請一二相識之社員爲介紹，要求入社，冀達其低利借貸之目的。此種社員，處境可憐，用心頗深，余無以名之，故名

之曰冒牌社員。

#### (四) 入社個個得頭銜

我國鄉村農民，除董事村長，少數人間有頭銜，其他所謂蚩蚩者氓，悉爲純粹小民；日出而作，日入而息，權位名利，無從問鼎，既不羨慕他人之榮華，更無鑽營奔走之野心。今也，合作種子遍播鄉村，民氣丕變；卽素稱忠實老農，忽而長衫禮帽（鄉人名爲博士帽）衣冠楚楚，農家優秀子弟，忽而洋裝革履，競尙時髦，問之，則曰：我於某月某日被選爲某地合作社之監事理事，言之者津津樂道，聞之者能無軒渠。

又若鄉村信社，組織伊始，事業簡單，有時社員僅僅十二人，而其領袖則往往理事五人，監事五人，司庫文牘各一人，十二人支配淨盡；爲人擇事，各得頭銜，印信塞腰，彈冠相慶，是亦堪以注意之點也。

在表面言之，此種現象，爲社員咸肯負責之表示；然攷其實際，則任理事者，罔諳事理，全無理

事之能力，任監事者，不明其職權地位之重要，甚至朋比爲奸，害公肥己；餘如司庫，文牘，或不明帳情，或胸無翰墨，（有的文牘，簡直不識字）故職員雖多，卒無一人，克盡厥職，名目雖具，不過虛有其表耳。

又如此種合作社，會議種類，有社員大會，有社務委員會；其實社員大會，卽變相之社務委員會，社務委員會，亦卽社員大會之變相也。會議頻開，毫無效果，曠時廢事，豈不惜哉？

不甯如是，各合作社職員，獲得頭銜以後，多好事張皇，刊印名片，標立頭銜，鐫刻圖章，炫人耳目。事雖微末，惜多糜費，是亦當改革者也。

### （五）老社員壟斷社務

權利迷夢，中人最深，鄉村合作，爲社會民衆事業，非一二人所能專擅，有何不可公開？有何可以壟斷？而不知竟有大謬不然者；無怪廁身官海之流，日事夤緣，奔走權貴，於其營謀未遂之際，意志紛繁，忐忑不安，雄心未死，妄思投機，及已得之，又復百計把持，大局爲之不甯，社會爲之杌隉，可

慨也夫！

邇來余往各縣調查，頗覺各地鄉村所組織之合作社，似亦發現不公關及少數人壟斷社務，兩種流弊，斯誠不幸之甚者也。每見有一般老社員，以為該地合作社之成立，經過許多時日，犧牲許多精神，耗費許多金錢，皆彼輩辛苦經營所創造，自以為勞苦功高，莫之與京，權利不容外溢，禁鬱理應獨享，偶有社外之人，漸漸明瞭合作意義，油然而生感覺信仰之心，央人介紹加入，彼等恆趾高氣揚，視為奇貨，訑訑顏色，令人不敢嚮邇；潔身自愛之輩，鮮有不望望然而去之。但彼輩所以持此種態度，以愚揣之，蓋不外下列幾種原因：

1. 封建思想太深，不知新社員中途要求加入，正所以促進社務之發展，是一種蒸蒸日上
2. 恐合作社之利益，為新社員所侵奪；
3. 謹防不良份子，投機混入，影響社務；
4. 一時要求入社人數過多，彼等缺乏甄別能力，頓生恐誤，乃不分皂白，概行拒絕；

5. 從前因事爭鬧，恩怨之成見未除，意見隔閡，精神上難以合作；

6. 恐範圍愈擴大，力量愈散漫，人數愈增多，責任愈加重。

綜上幾點，當謀澈底之解決；欲謀澈底之解決，必須充分之指導。則鄉村合作前途，庶不難日  
起有功，發皇而光大也。

### (六) 社員最怕的幾點

鄉村老農，在合作社創辦未成立之前，其渴望之殷切，有如大旱之望雲霓，及其告成後，經幾許挫折，則顧忌之念，又復惘然而動於中。茲將平日身歷其境，默察所得，及其真實原因，臚述如后：

1. 開會 鄉村老農，勤苦耐勞，日出而作，日入而息，他人之是非，不遑過問，有用之光陰，

奚忍蹉跎；不圖自加入合作社後，時而指導員蒞社指導；時而農民銀行派員調查；時而縣政府委人履勘；會議頻開，常須出席；復有其他各機關，各學校，各協會，亦因鄉村合作社為新穎事業，為時髦名詞，繼續不斷派人參觀，實地攷察；以致主持社務者，為應付還



境，維持社務起見，勢不得不虛與委蛇，集全體社員，開會歡迎，藉表本社團結之精神，冀博得來賓良好之批評，其用意亦良苦矣。

此外又有所謂籌備會，社務委員會，社員大會等名目；不時招集，誤業廢時，在所難免，有時農民——社員——適值田野工作，突被傳喚，工作擱置，面有愠色；故最近余下鄉調查合作社時，輒有靜候數小時，或竟日而不能開會，甚至無人過問。由此觀之，可見一般社員，對於合作社所懷之態度矣。

2. 經濟調查 年來內戰頻仍，伏莽潛滋，搶掠綁架，無處蔑有；貧者流離在外，富者日見窮困，間有明哲保身之小康人家，環顧危殆，亦效韓愈之送窮，啼飢號寒，叫苦連天，作無病之呻吟，適惡劣之環境，故嗚窮困，以聳聽聞；若切實調查其經濟狀況，彼必頓覺惶惶然，語言支吾，不以實告，蓋惟恐其經濟實況，洩漏於外，啓匪徒覬覦之心，蒙劫掠不測之禍。尤以現款之儲存，糧食之盈餘，負債之實數，放債之多寡，全年現款之收支，噤若寒蟬，隻字不提；即或被迫無奈，勉強答復，要皆言不由衷，情同風馬，難以置信。



3. 物質犧牲 鄉村農民，現已十室九空，自瞻不及，焉有餘力，應酬外客？每有不恤民艱者，強令供車馬，備酒食，供億浩繁；農民陽則殷勤周旋，奉命唯唯，陰則自怨自艾，頻呼負負。故服務鄉村者，應潔身自愛，勿貪一時之舒適。喪失光榮之人格，致成白圭之玷，使貧苦小農免受物質之犧牲也。

4. 文墨麻煩 鄉人知識淺陋，思想簡單，文字之繕寫，函札之往來，已所勿能，視爲畏途。有時爲寫一封信，記幾筆帳，填一份表，或閱看文件，均須請人，以致延誤時機，有時且須需索酬勞。故無謂的文字之麻煩，鄉人恆苦之。

5. 語言隔膜 言語不通，極感困難。老於鄉村工作者，見聞較廣，思慮較清，語言雖不通，或可用文字及其他種種方法以補救之，而其會意揣測之能力，亦必優於鄉人，卽感覺困難，尙易解決。惟鄉人孤陋寡聞，從未遠遊，往往因語言隔閡，致啓誤會猜疑之心，甚至引起口角，惹動風波，人地不宜之弊，有如是者，是不可不注意也。

## 第二章 職員問題

### (一) 職員辦事能力之標準

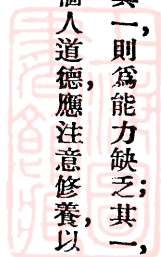
我國農村教育，數千年來，尠有人加以注意者；恆有天資聰穎，才具開展之人，惜少受教育之陶冶，缺乏師友之誘掖，每致誤入歧途，或剛愎自用，或胸懷卓見，而志未伸。現在人浮於事，然社會仍有才難之嘆，凡百新事業，均難推行順利，古人謂百年樹人，良有以也。

今各地鄉村合作社，乃改良農村最重要最新穎之事業也。其構成原素，即為社員——人的結合——具社員之資格者，即為純粹農民。社員由農民而組合，職員由社員而產生；故其知識淺陋，能力薄弱，為必然之事實，非勉強所能挽救者。夷攷近來各社職員，最易發生之病態，有下列兩種：

1. 辦事顛預，毫無計劃，顛倒紊亂，無所適從；
2. 操縱利用，為所欲為，視合作社如同私產。

上述二種病態，係今之合作社中，絕大流弊，非一隅如此，各地皆然。其一，則為能力缺乏；其一，則屬私心太甚，皆為致敗之由。所以任合作社職員者，除私心太甚，屬於個人道德，應注意修養，以資補救外；辦事能力，應俱下列標準，則庶乎有豸：

1. 能寫普通淺近文字；
2. 要有閒餘時間，處理社務；
3. 年齡在二十五歲以上，五十歲以下，比較閱歷多，而辦事老練者；
4. 體魄強健，語言清晰，思想純正，稍知現代潮流，及世界大勢者；
5. 絕無惡劣嗜好，薄有資產，經管銀洋，決無危險者；
6. 過去行為忠實，任事誠懇者；
7. 有識別銀元鈔票之能力，不致以偽亂真者；
8. 無操縱包辦之私心，無偏袒不公之行為；
9. 具有相當資望，為多數人所信仰者；



10. 視社務如家務，愛護備至，並有切實可行之計畫，不致債事者。

能合以上條件，則職員之責任既盡，社員之福利無窮，社務安得不蒸蒸日上哉。

## (二) 分清職員之權限與責任

鄉村合作社職員之名稱，不外理事、監事及司庫、書記等。理事數人，組織理事會；互推一人爲主席。監事數人，組織監事會；亦互推一人爲主席。權限責任，本已分別清楚，絲毫不容假借者也。惟現在各地合作社，權限責任分清者，殊不多觀，而互相推諉，混淆不定者，實繁有徒。爲理事者，往往不知其身爲理事，責任重大；任監事者，往往不知其身爲監事，負有言責，書記則胸無翰墨；司庫則不明帳情。至於權限，若何尊嚴，責任若何重大，茫無所知；故某事理事應爲者，監事竟越權而爲之，某事監事應爲者，理事忽隨意而代之，書記則從未執筆寫字，司庫則從未管理銀洋，基此種種事實，故合作社名爲社員若干人，實則全部權限，悉操諸一二強有力者之手。

此一二強有力者，果廉潔自愛，赤心爲公，夫復何求；苟爲意志薄弱之徒，難免弊竇叢生矣。及



其流弊暴露，乃責以包辦操縱之咎，臍且噬矣，悔將何及？

故負鄉村合作事業指導之責者，似不應以指導合作社組織成立便爲天職已盡，責任已了；應以進行成績之優劣，合作精神之良窳，爲考勤唯一之標準。而各職員所負之責任，與權限，尤應明白規定，時加解釋；俾盡責任，而免諉卸。並考其實行之程度若何，以爲訓練之張本。若然，則越權荒怠紛擾散漫等流弊，自不致發現，社務庶不難徐上軌道，而日起有功矣。

### (三) 獎勵優良領袖

我們調查鄉村合作社，遇有優良的領袖，對於社務，計畫頗爲周詳，對於業務，處理頗有頭緒，頓覺精神上得到不少的愉快，不禁要多方獎勵，以安慰之，以策勵之；然對於此種領袖，究應如何獎勵，方爲得體，似不可不有所準繩也。

茲本個人三年來下鄉之經驗，聊貢一得之愚；在現政府獎勵合作法尙未公佈以前，斟酌農村情形，試述如後：

1. 語言獎勵 在個別談話時，或開社員大會及社務委員會時行之，俾全體社員，咸能

然知其領袖得人，頗能努力社務。

2. 文字獎勵 或登報宣傳，或呈請官廳，傳令嘉獎，或獎以旗幟；如屬真正優越，確有成

績，足資楷模，則當褒給匾額，以資矜式。

現在各地合作社，間有成績尚佳者，揆厥原委，無非領袖得人，乃能辦理合法。我國對於這種優良的領袖，究當如何設法培養，以資觀摩，而昭來茲；是則合法之獎勵，不可忽視者矣。

#### (四) 合作社領袖居住須與社址接近

鄉村合作社，最高的領袖，為理事主席；對外事務之接洽，對內營業之主持，雖非彼一人負責，然可以說是離了他，萬不可能。現在各地合作社，方在幼稚時代，事務簡單，誰都知道要借錢，大家就合起來開一次會，計算計算數目幾何，可敷支配，借過以後，各自東西，依然渙散。假使有什麼指導調查人員前往，須和幾位談話，或開一個討論會，要是不得理事主席之領導，却千難萬難。倘若

理事主席，距社較遠，必周折遲延，多所貽誤。因此：理事主席之居住，絕對不能出乎合作範圍以外了。

今各社之理事主席，或執教鞭於異地，或經商業於遠方，其居住雖在合作區域內，而職業乃遠至數十里；借款放出，旋復遠行，社內發生事故，無人處理。至於風塵僕僕，長途跋涉而蒞社者，輒以雙扉緊閉，飽嘗閉門羹滋味而回。（社址在祠堂廟宇者，大半如是，若附於學校，農家，則未必盡然）故理事主席，不獨家室須居住合作社範圍內，於其任期未滿之前，絕對不能外出做長時間之工作。苟萬不得已，必須離社，亦應倩人臨時代理，庶無礙社務之進展矣。

## 第三章 金資問題

### (一) 規定社員按期增繳股金

鄉村信用合作社之營業資金，爲社股金，社員存款，非社員存款，向外貸款幾種。當此災荒連年，哀鴻遍野，鄉民存款，固若鳳毛麟角，而股金之數額，亦復寥寥無幾，社務所賴以苟延殘喘者，除向外告貸一途外，餘無他法耳。

第據予在各地調查所得，現在一斑金融機關，未有肯與鄉村信用合作社通往來者——吳江縣江豐銀行放款與開弦弓生絲精製運銷合作社爲例外——故在江蘇省各社所賴以維持營業之進行者，僅僅乎一省農民銀行而已。其他各省，更闕無所聞矣。

夫以江蘇幅員，有六十一縣之廣，農民有三千萬之衆，際此千瘡百孔，百廢待興，萬衆倒懸之時，咸以一區區新立之農行，爲獨一無二之調劑扶助機關，能勿杯水車薪，力有未逮之感乎？

假使農行爲事業穩固，營業慎重起見，對於各社之放款，因致慮而不能立時一一應許之，其



能獨立自營，而不束手無策，歸諸消滅者，吾恐百不得一焉。

溯自改革以來，鄉村合作事業，在民生主義中，占重要之地位，百年大計，自應謀根本辦法；是故規定按期增繳股金，有急急實行之必要。按本省農事習慣，農民每年收入，大率分爲二期：一爲春熟，一爲秋熟，凡爲信用合作社社員，——其他合作社亦可行之，——除歉年外，於二熟收穫後，至少增繳股金一股，或於事業年度終了時，將股息扣算，湊成一股，不足之數，囑其補充，年復一年，資虛日豐，實力自厚，信用不期著而自著，周轉不期靈而自靈；所謂自助互助，立己立人者，舍此莫由焉。（說明：此種辦法，就是一種定期儲蓄，今不曰定期儲蓄，而曰定期增繳股金，因吾人在鄉，勸農人儲蓄，他們輒諉爲無力，若令其交股金，則反唯唯聽命；其實此種辦法，無形中含有儲蓄之意味，爲欲達到事業之目的計，故不惜遷就其名稱也。）

每聞提倡鄉村合作者云，合作社如無資金，進行營業，應鼓勵社員與非社員之儲蓄及存款，此種論調，徒悅聽聞，無裨事實，其弊無異隔靴搔癢。故提議已久，效果未獲。現在鄉村金融枯竭，借貸之利息，高昂已極，——最大者，每月月息一二角；小者，亦須三分——而合作社往來之利息

輕微，所以偶有盈餘之人，亦多不願將金錢存放或儲蓄於合作社；況今之鄉村合作社，組織未臻完善，信用毫無保障，衡情奪理，自不能使一般人士放心儲蓄存款而無疑。故此時欲促成合作社獨立之能力，惟有實行提倡社員按期增繳股金一法，比較輕而易舉，簡而可行耳。

我國鄉村合作事業，方在萌芽時代，正若呱呱之嬰兒，晝夜過襁褓生活，保護不得其道，則天殤可立而待，倘使撫養有方，調護合法，則耄耋可期也。經營鄉村合作事業，與負領導責任者，其何漢斯言否？

## (二) 社員借款購田的商榷

『江蘇省農民銀行營業範圍，以放款於農民所組織之合作社爲限，而農民向合作社借款，以用於生產事業爲原則。』江蘇省合作社暫行條例，及江蘇省信用合作社模範章程，對於此義，均已明白規定矣。

但購置田產，屬於生產事業也，用途正當，償還穩妥，無可置議；今若有社員向社借款，購置貧

戶田產，能乎否乎？吾對於此事，本諸兩三年來，在各縣農村調查之經驗，參攷國外鄉村合作事業之書籍，頗覺大有商榷之必要。爰分可能與不可能，兩方面言之：

1. 可能方面 今有社員某甲，家中食指殷繁，其耕種田畝較少，收穫不足以贍家，而餘剩之人力，又無事可作；社內如貸以金錢，助其少置田產，以裕其生活，免其顛沛流離之苦，使無閒散游蕩之時間，計殊得也。

此種放款，應按年分稻麥兩熟償還，每次償還數額，不必過鉅，期限尤須稍遠；必使社員全家生活，不因還款而發生影響。是類社員，境遇困苦，社中若不盡力補助，勢必良儒者爲人奴隸，狡黠者挺而走險，國家社會，交受其弊矣。

2. 不可能方面 蘇省土地之分配，江南與江北情形各異，江南多自耕農，江北多小地主，大地主與純佃農，均不多覩也。

邇來風氣丕變，人心險詐；常有報德報怨之流，懷得懷失之輩，巧施鼓簧，顛到墨白，以冀從中搗亂。不曰「某某土劣」便稱「某某地主」其所目爲地主者，僅擁有百畝

上下之田產，豐年勉足自給。所謂佃農，亦非絕無恆產，專倚地主以謀生者。蓋自有之田地甚少，不敷耕耘，今人所謂半佃農者是耳。

竊查現在各地合作社社員，大抵皆中產農民，平日信用資力，社會一般人，尚信任之。每值凶年，田價低落之際，合作社若假以金錢，購置災區貧困小農之田地，乘時壓價，多方收買，小農被生計所迫，田產賣盡，勢必一變而為佃農。中農得大力——合作社的放款——之援助，田產日益增多，亦將一變而為地主，一則『助紂為虐』，一則『設阱險人』，是不獨違反合作社之原理，且為人道所不容者也。

且小農信用薄弱，入社不易，借貸無門，自不能坐以待斃；鬻產謀生，勢所必至，情殊堪憫。久之田愈少而境愈困，不特由自耕農，一變而為佃農，吾恐將每况愈下，再變而為僱農矣。彼中產農人，亦不特由中農而變為地主，吾恐將扶搖直上，再變而為土劣矣。誰為為之，孰令致之，推本溯源，合作制度，為之厲階也。

此為最嚴重之問題，亟應防微杜漸，凡任鄉村合作社領袖與負有有鄉村合作事

業指導調查之責者，應卽三致意於此焉。

### (三) 利息與盈餘的實況

鄉村合作社借款與放款之利息，各地情形互異。而合作社借款唯一之途徑，除農行外，與之往來者甚尠，故借款利息，大率爲一分，合作社轉放於社員，其利息之多寡，又各有不同，多者一分六釐，少者一分二厘；此其一。

又有股金利息，與向外借款利息，二者迥然不同者；其股金利息，高至二分，向農行借款則低至一分幾厘，是一社之利息，有兩種的規定，此其二。

又有社員繳納股金，不計利息，而合作社放與社員，則照起利息，其利息不歸於合作社，而全部歸於社員，至於向農行所借之款項，利息爲一分，回社轉放與社員時，則仍爲一分，不另加息，社中一切用費，則按各戶借款數額之多寡，平均攤認，此其三。

今鄉村合作事業，方在萌芽時代，對於盈餘的分配問題，尙未引起一般社員的注意，卽或有



少數合作社，用費撙節，略有盈餘，亦屬淺淺無幾，大家視爲不算一回事的樣兒，此其一。

又有許多合作社，因爲盈餘很少的緣故，昧於處理，妄事糜費；弄到後來，分文不餘。一般社員，更瞶瞶矔矔，不加問問，好像不知道盈餘爲什麼一回事。試問這樣，還談到分配不分配嗎？此其二。

利息與盈餘，皆爲合作社重要的金融問題；社務前途之隆替，社員福利之厚薄，事業發展之遲速，在在均與二者——利息盈餘——有密切之關係。所以任鄉村合作事業領導之責者，對於借入款，存款，股金等放與社員之利息，應如何明白指導規定；而盈餘一端，究應如何分配，尤須與全體社員，詳加討論；並應檢查社中賬冊，注意金融出入，則濫費既可減少，措置無不適當，事業之進步，未有不一日千里者。

#### (四) 借款喪失信用之真相

俗話說得好，借錢笑嘻嘻，要錢氣哼哼；這兩句話，真算把借錢與要錢的狀態，形容得惟妙惟肖了。但是，這是指一部分惡劣份子而言，非一概而論也。

所以我常敢大膽的說，現在鄉村所組織向農行借款的合作社，如其沒有特別原因，都是真正小農民，他們行爲誠實，思想純正，對於銀錢往來，決不致於不規矩，對於合作社的借款，未有不格外小心翼翼，到期決不致於不還。試翻農行放款帳冊一閱，便覺我言爲不謬矣。

或有指某地甲社，到期喪失信用，某地乙社，逾期借款不還，搜羅幾件事實以證明，借此以爲事業前途之隱憂，殊不知合作事業之曙光，彷彿日月之明，決不是偶而一二社的錯誤，所能影響其前進的。而且現在一二社的不良，不是遇到不測的天災人禍，就是爲着了輕浮不實的領袖。請問這是事業的罪戾嗎？不然，債權人就是肯將放款犧牲，不要，我想他們老農，也決不會坍台不還的。

爲什麼農人要這樣呢？因爲他們思想純正，恐怕借錢不還，將來要上當，要吃虧，不是受累於本身，就要遺害於子孫，此其一。

又因他們知識簡陋，迷信頗深，以爲欠人家債，今生不還，來生一定要變牛變馬，任債主驅策役使的，這名爲『還來生債』，他們最怕；此其二。

現在江都黃珏橋信用合作社，句容模範合作社，江甯秀靈村運銷合作社，及霞民村信用合作社，他們這幾處的借款，過期不還，嚴催無效，並且慾壑難填，還要續借，這究竟是甚麼道理？有什麼理由呢？茲特分別說明，俾誤會懷疑者，得瞭然於其原因之所在：

1. 領袖操縱 各地合作社領袖，賢愚各殊，常有小知識之流，罔顧大體，借款到手，彷彿儻來之物，任意揮霍，妄自操縱，殊不知大宗金錢，用易而還難，輾轉屆期，八面張羅，無從籌措，既乏點金之術，難免垂頭喪氣；及不得已，惟有利用一紙空文，以荒年為藉口，作展期之請。

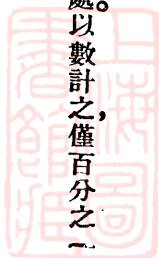
2. 非社員搗亂 有許多非社員，或懷不得進社之恨，或因利益衝突，存心破壞，任意造謠，蠱惑小民，謂合作社放款予社員，係慈善性質，到期儘可陳請展期，農行為救濟農民而設立，無不准許之理；少數意志薄弱之輩，感金融拮据之苦，覺其言之成理，於是不幸，中搗亂者之計矣。

3. 年歲荒歉 近數年來，年歲荒歉，借款到期，雖竭力籌措，無如心有餘而力不足，於是



招集會議，請求先還一部份，或先行清算利息。

農行放款與合作社，逾期未能收回者，最近切實調查，不外上述數處。以數計之，僅百分之二耳。此後對於社員質量方面，若再加以甄別，則更無問題矣。



## 第四章 兼營問題

### (一) 鄉村信社應兼營儲藏消費運銷利用等事業

欲救現在中國千瘡百孔的農民，改造現在中國七零八落的鄉村，斷非簡單低利借貸的信用合作社，在短時期中，所克奏其速效。關於此點，曾屢與研究農村經濟專家，反覆切磋，詢謀僉同，俾已見成效之信用合作社，再作進一步之發展，如添設糧食儲蓄及消費，運銷，利用各部，增長合作之實效，提高社員之利益，一舉而兩善俱備，利莫大焉。茲將其理由辦法，分別草擬於後：

#### 1. 兼營農產儲藏部之理由與辦法：

理由

鄉村農民，——社員——苟於豐年農作物收割之後，令之儲蓄，極易着手。蓋初收之際，新穀隨在皆是，價值又復低廉，無足吝惜。每睹披緇之徒，利用時會，沿門託鉢，爭出募化，一年寺廟所需，黍半仰給於是。故此時凡為社員者，須將其所收之糧食，提儲十

分之一，或二十分之一，拋揚淨潔，曝曬透乾，存儲社內。凡盡儲蓄之義務者，均有借貸之權利。若所儲之糧食，距至新穀登場之時，無人告糶，即應罄其所有，出陳而易新，以免霉爛之虞。如此，歲月悠久，儲藏愈富，既可以通有無，又可以備災荒，豐年無顆粒之浪費，凶歲無飢寒之交迫，此為決不可忽視者，一也。

儲蓄辦法

- 一 凡為鄉村信用合作社社員，所收之新穀每季——一熟為一季——限收穫後一月內，均應向社儲蓄。
- 一 儲蓄之糧食，分正糧雜糧兩種。
- 一 社員向社儲蓄，應絕對遵照本社各項章程，並服從議決案。
- 一 非社員如欲向社儲蓄，應由社員二人之介紹，並得本社之許可。
- 一 非社員儲藏，不給糧利，並酌收儲藏費。
- 一 儲糧除遭荒年外，非至規定時期，不得藉詞取出。
- 一 儲蓄期限，暫定三年為一期，——最好由各社酌定。第一期，正糧，——在江南為

稻麥，在江北爲高糧荳類，儲十分之一，雜糧——即芝蔴菜籽等，儲二十分之一，第二期仍舊。第三期以後，均各減半。（數量，各社儘可自由增減）

一 儲糧，應由各社員自行拋揚潔淨，曝曬透乾，送社過斗存儲，由本社掣給收據爲憑。

一 各社員如不遵照前項規定，來社儲存，概不收受。

一 社中置備公用斗秤，出入均以此爲准。

一 儲糧未滿一斗者，不給糧利。

一 儲糧滿一斗以上者，得給利息。其利息仍以糧食爲原則，但年利最高不得過百分之十五，最低不得少於百分之十。或按糧折銀，但以本社承認者爲限。

一 社員儲糧，超過收獲量之定額時，在未能放出前，概不給息。

一 儲糧如遇意外之鼠啣雀喫等損失，得由全體儲戶，按額均攤之。

一 儲糧若遇天災人禍，暨人力不能抵抗，無法防禦時，不負賠償責任。

一 糧食儲蓄部，倉庫用具及一切正用，均由社內作正開支，核實報銷。

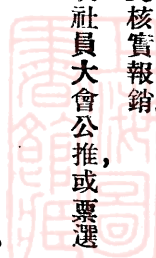
一 糧食儲蓄部，得設主任一人，助理二人，均由社務委員或社員大會公推，或票選之。

一 糧食儲蓄之盈餘，應提十分之五為公積，十分之五為酬勞該部主任助理三人。

一 主任助理任期三年，連選得連任。

### 借貸辦法

- 一 凡本社社員，均有向糧食儲蓄部借貸糧食之權利。
- 一 凡向儲蓄部借貸糧食者，以作種籽，食糧兩項為限。不得轉借，轉賣，及其他種種用途。
- 一 借額至多不得超過儲額之五倍。
- 一 借期最長不得過一年。
- 一 糧利年利以百分之十五為最高額，以百分之十為最低額，糧利以原借之糧食為限，不得用他質替代之。



一 借戶向社借糧之數量，須在一月前通報儲蓄部。

一 借糧到期，借戶確係無力清償者，須於二月前通知儲蓄部，請求展期，但糧利須先清結之。

一 借去還來，均由借戶自行運輸，儲蓄部概不負責。

一 借戶還糧，須拋晒乾淨；如故意攙假加水，及發現其他弊混，除責令按數補足外，並處以相當之罰金。

一 社員借糧還糧，皆用社內備製之斗秤。

一 社員借糧還糧，量斗過秤，皆由儲蓄部管理人員爲之。

一 本章程如有未盡事宜，由社務委員會過半數提出社員大會通過後修改之。

## 2. 兼營消費部（購買部）理由及辦法：

理由 鄉村農民——社員——購買日用必需之品，不外城市及鄉鎮二處。往返路程，遠者

百餘里，近者數十里，勞苦而費時，價昂而貨劣，斑白者不能負載於途，髻齡者難勝跋涉之苦。如有時間性之物品，購時尙新鮮，迨運返家里，久已魚餒而肉敗。又有急需應用物品，倉卒無法購取，若預事儲藏，可免受霉爛之損失。故鄉村信用合作社，應設消費部；既便社員之需要，復免商人之剝削，非僅增加鄉村信用合作社之效能而已。此爲決不可忽視者，二也。

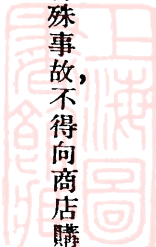
### 辦法

- 一 凡爲本社社員，均有向本社消費部購買貨品之權利。
- 一 社員家中，如遇婚喪壽慶等事，需要大宗貨品，得於一星期前，通知本社消費部，請託購辦。

一 社員向消費部購買貨物，以現金爲原則。

一 社員如實因暫時缺乏現款，得向消費部暫欠；但欠期如過一月，即折銀數照現金起息計算。

一 社員向消費部賒欠金額，最多不能過若干元。

- 一 社員如以糧食、雞蛋、土布等物，向社換貨，均得照時價折算。
  - 一 社員不得向消費部代非社員購貨或轉賣。
  - 一 社員應顧及合作社之利益，凡消費部出售物品，如無特殊事故，不得向商店購買。
- 

一 社員如無故向商店購消費部已辦之貨品，在幾次以上者，社內得處以罰金。

**盈餘分配辦法：**

- 一 社員凡向消費部購買物品者，均得享分配盈餘之利益。
- 一 分配盈餘，以購買數額之多少為標準。
- 一 盈餘分配之時期，於社內結帳時行之。
- 一 盈餘分配後，社員如欲存於社內，在一元以上者，得按月給息。
- 一 分配盈餘，以發票或購貨摺為憑。
- 一 非社員無分配盈餘之權利。



3. 兼營農產運銷部——販賣部——理由及辦法：

理由

鄉間老農，春耕夏耘，秋收冬藏，胼手胝足，勉繼溫飽。揆厥原因甚多，而其所獲之農產品，不得善價而沽，橫被中間商販所操縱，所壟斷者，確為其最大原因之一。

我國數千年來，以農立國，惟所在皆小農，素無團體之組織，其所獲之農產物，個人則淺淺無幾，集聚又無辦法，自運出售，勢所難能，任人宰割，徒喚奈何。補救之策，惟有於鄉村已辦理見効之信用合作社內，增設農產運銷部，——又可謂之農產販賣部——兼營運銷事業；則社員所獲之利益或較信用組合為增多。提高合作社之効率，激起社員之興趣，此為決不可忽視者，三也。

辦法

- 一 凡為本社社員，均得享農產運銷之權利。
- 一 社員運銷農產品，應自行搬運到社，如由社代運，須出力金。
- 一 社員運銷農產品，應絕對遵守本社規定之辦法。



- 一 社員運銷農產品之數量，至少在一石以上。
- 一 社員運銷農產品，在未售出前，如確因正用，得向社中運銷部請求預借運銷品價值之一部。
- 一 預借農產品之價值，最多不得超過當地時價十分之六。
- 一 預借農產品之銀洋，月息以一分爲限。
- 一 社員運銷品送到時，用社中斗斛過數。但各地斗斛大小不一，應以售出地點之斗斛爲準，多則按數照升，少則按數照折。
- 一 運銷品售出回社後，應將所售價值票據，公布結清（預借扣除。）
- 一 運銷品售出回社後，帳目應即結清，至遲不得過十日。
- 一 運銷品應設法保險。
- 一 運銷品倘遇人力不能抵禦之損失，本社不負賠償責任。
- 一 非社員如託本社運銷農產品，不得享受優先權。



- 一、非社員如託本社運銷，應先期由本社社員二人以上之介紹。
- 一、非社員不得向本社預支運銷品之價值。
- 一、無論社員非社員，於運銷品售出後，如超過當地價格，應提出百分之五為本社公積金，百分之五為本社職員酬勞金。

#### 4. 兼營農具利用部之理由與辦法：

理由

近數年來，百物騰貴，生活程度，繼長增高。工人之工價，低者日需半元，高者竟達一元費用，多而收效微，甚至延誤日期，減少收成；苟再不力求改良，依然故步自封，竊恐難贍家室；即遇豐收，僅足自給而已。

我國農民，小農為多，資產薄弱，無使用新式農具之能力，偶或集合多人，購置使用，又苦無組織健全之團體，難謀事業之發展，故雖有人感覺信仰新農具功用之宏大，輒以不能獨力購辦而擱置之。

但亦有熱心改良農事，歡迎新式農具之人，聯絡數人，合資購用，惜日久管理弛懈，不轉瞬間，又慘遭失敗；使新式農具之聲譽，之價值，之推廣，無形受其打擊，良可慨也。

今之鄉村信用合作社，為扶助農民經濟發展之獨一無二比較完善之新組織，處理社內事務，既有負責之人，購置新式農具，不致保管疎虞；故兼營利用合作事業，實為當務之急。如江河流域之區，試用機器灌溉；華北各省，試用機器耕田，最屬相宜。灌溉機可以碾米，可以磨麵；耕田機可以播種，可以墾荒；一物數用，經濟莫甚，此為決不可忽視者，四也。

## 辦法

- 一 凡為本社社員，均有使用本社新農具之權利。
- 一 使用本社農具，應遵守本社規定之辦法。
- 一 社員使用本社新式農具，當先三日到社報告，使用日期，與使用地點，及時刻。
- 一 使用新式農具，應預繳使用費，不得拖欠。

## 第四章 兼營問題

- 一 使用本社新式農具，應請本社機匠，以資熟手。
- 一 各用戶如能自動使用本社新式農具，不用本社機匠，設有損壞，由用戶負責修理，或賠償之。
- 一 社員使用本社新式農具，各種消耗品，及機匠伙食住宿等，均由本社自備，不必用戶負擔。
- 一 農具之來往運輸，均由用戶負責，本社不加過問。
- 一 社員使用本社新式農具，應力加愛護。
- 一 用戶祇能自用，無轉租及借貸權。
- 一 非社員如欲租用本社新式農具，應先十日請本社社員一人之介紹，得本社之許可。
- 一 非社員無優先使用權。
- 一 在本社區域內之非社員，始可租用本社新式農具，非區域內者，無論路之遠近，



租金之多寡，概不出租。

一 本社事業區域，以十方里爲範圍。

一 本社新式農具，每日使用。最多不得過十二小時。

調查蘇省各地鄉村，今所組織者，多爲信用合作，其唯一的成績，就是能得農行放款。如農行不放款，他們不獨無所謂作，且不能合，甚至釀成合閩之怪劇。不獨辜負政府提倡合作之美意，抑且無裨於農民。或者不察，恆以農民腦筋簡單，知識閉塞，以爲事業不發達之總因，殊不知辦理未善，人才缺乏，是猶病者徒咎藥石之不靈，而忘醫術之未盡善也。恆敬每抵一社，目擊此狀，常思有以補苴之。竊思鄉村合作，爲改革農民經濟制度最良之方法，農民銀行之目的，爲補助農民金融流通之機關，職責所在，未容諉卸，似不可不多闢途徑，從事兼營；否則優美之成績，永不可期，而無形消滅之危險，終屬難免。且鄉村信用合作社，兼營其他業務，東西先進各國，早已先我着鞭，成效卓著。魯有善政，衛之良師，凡我同志，其各投袂興起。

## (二) 應謀鄉村各種合作事業平均之發展



鄉村合作事業，種類繁多，今各地經營者，以信用合作爲多，他若消費、運銷、生產、利用，則寥若晨星，其故在指導員與農民，咸以爲信用合作社，手續簡易，舉辦迅速，往往一地倡之於先，各方則爭相效法於後，如風之起，雲之湧，大有山陰道上，應接不暇之勢，甚至一鄉村，有二三社之結合，一市鎮有四五處之號召區域之廣袤不問也；份子之良莠不顧也；辦理之優劣不計也；彈丸之地，社址林立，霎時之間，蔚爲大觀。轉而環觀窮鄉僻壤，依然闕寂無聞。豈特老農談不到什麼叫合作，卽號稱文人學士，尙多莫明其妙。所以，照現在情形觀察，蘇省合作事業，是畸形之發展，非平均之推進也。

欲謀平均推進，自非兼籌並顧不爲功。第一，負指導之責者，對各種合作事業，應有深切之認識；第二，應喚醒改變一般農民組織合作之觀念，並須使之了解生產、運銷、消費、利用等合作利益之，大較之信用合作，有過之而無不及。當此鄉村合作事業肇始之際，不妨以信用合作爲先鋒，以生產、運銷、消費、利用爲依歸；分清步驟，拿定主張。所謂增高農民之經濟，改良農村之組織，自不難逐漸促其實現矣。

## 第五章 社務問題

### (一) 合作社不合不作之現象

鄉間老農，乍聞舉辦合作社，利益很多，可以解除經濟壓迫之痛苦，可以改善農村憔悴之生活；於是風起雲湧，紛紛設立，耗幾許光陰，化若干金錢，聚數十農民於一堂，濟濟跼跼，猗於盛哉。孰意歲月蹉跎，合作自合作，農民自農民，過屠門而大嚼，希望等於畫餅，望梅株而止渴，信仰日即冰消，開會無人出席，社務難期成效；其所以至此者，蓋不外下述幾種原因：

1. 向農行申請借款，經調查不合，未邀核准。
  2. 農行放款額，核減太多，不敷分配，未能饜農民之望。
  3. 認識不清，信仰不堅，爲他人勉強加入者。
  4. 社員人數較多，或區域過大，精神渙散，無法團結者。
- 有以上四種原因，往往釀成以下幾種結果：



1. 應繳股金，到期或逾期不繳。
  2. 借款過期不還，亦不請求轉期。
  3. 召集開會，每不出席，或托故遠引。
  4. 社務互相推諉，無人負責，權利互相攘奪，惟恐不及。
  5. 爾詐我虞，遇事輒生誤會，意見橫生，辦事遂多掣肘。
  6. 約定進行之事，徒托空言，不見實踐，貽誤頗多。
- 基以上四種原因，發生前述六種結果，事所必至，理有固然，不死不活，形成僵局，告朔餼羊，名存實亡，故吾無以名之，名之曰不合作之鄉村合作社耳。

## (二) 鄉村合作受地方治安影響之寫真

不問什麼地方，不問什麼時候，不問什麼事，不問什麼人，必須治安問題，有可靠的保障，纔可以專心努力工作，纔可以逐漸進步，纔可以不致失敗。



鄉村合作事業，爲一地方金融機關，最易引起社會上一般不良份子的注意。假使治安的事體不靠住，生命就沒有保障，試問事業如何進展呢？即使勉強去幹，難保不發生危險，難保不鬧出亂子。謂予不信，試看以下機個事實：

1. 首都所在的江甯官民村信社

本年（十八年十二月）間該社借款到期了，雖是荒

年，他們農民，很顧全信用，預先就把借款很祕密，很謹慎的，送到理事主席張正義處；不料款項尙未湊齊，滔天大禍，突從天上飛來。是日晚膳後，盜匪多人，荷持凶器，呼嘯破門而入，將張之穉子綁去；張君家中食指衆多，境遇寒苦，贖取力有未逮，棄之心何能忍。午夜徬徨，仰天長嘆，後經親友鄰舍，多方勸慰，合力設法，央人營救，冒死向匪苦苦哀求，聲淚與俱；孰知匪徒早已探悉明白，對前往者明目張膽的說道：張家設不上綁架資格，咱們是知道的，現祇要漂亮點，快把合作社各人還款，完全拿出來，孝敬孝敬咱們就是了。聽說後來張君雖然用下不少錢，都是自己破產的，並未要合作社受絲毫損失，而且對於社務，依然熱心賡續進行，並沒什麼懊喪。像這樣的人，可謂忠實極了，怎能教人不欽佩，怎能教人不

贊美哩。

2.

省會所在的鎮江前黃村信社

前黃村在省會西南約三十里，十九年二月，組織信

社，因辦理不善，經幾次指導和調查，始上軌道，現有社員九十餘人，向農行借款三千元，經營貸款，消費，運銷，儲藏四種事業。款甫到手，匪便光顧。時該社全體社員，適開會算賬，匪揚言你們不要怕，咱們現在的條件，是要你們的槍械，三日內如能把槍械繳到，就不要你們的錢；如不漂亮點，那就不但要槍，還要銀錢，逾期不繳，殺人放火，鷄犬不留。滿堂社員，耳聞目覩，嚇得連氣都呼不出來，好像失了知覺一樣。那時他們話也不說了，賬也不算，你望我，我望你，真個呆若木雞似的。

匪徒在旁，窺視不多時，又厲聲道：這幾文錢，是國家救濟你們這些窮鬼的，每人所得有限，咱門的眼光，還瞧不起，你們儘管放心做事算賬，祇要把槍繳出來，就算了事，以後誰都不敢怎樣你們哪。

衆人聽了這番說話，相顧失色；內有性急心靈的人就說：這是很好的。於是大家含

着眼淚，把所購貼有護照保家的官槍，雙手恭恭敬敬捧出來，方纔脫險呀。

現在，前黃村在匪的區域裏，一切農田工作，照常進行；至於匪徒對合作社，毫不妨害，並促其依舊辦，不必中輟，難道土匪對於合作事業，也表同情嗎？一笑。

3. 丹陽練塘鄉豐洛村信社 今年六月裏，該社理事主席周和順，會計吳達三，因組織

合作社，遭匪嫉忌，均爲匪擊斃。還有社員某君，亦死於是云。（這個消息，極其確實，不過詳細情形，等有閑暇工夫，再去精密調查。唉，死得可憐！唉，死得可憐！）

4. 省會所在地，鎮江趙家邊生杆站杆三信社 該三社多在浙江南門外，離城不過二

十里，在最近時期，均被匪太爺翻箱倒篋，挨戶蹂躪。生杆村要大洋三千元，槍械十二枚，趙家邊已繳大洋五百元，槍械數枝，站杆村槍械八枝，大洋數百元，均先後遵辦，才能相安無事。

5. 省會所在地，鎮江西麓村信社 該社社址，在西麓村村中，居民三百多家，因地點人

口的關係，遂於原有信用合作社內，兼營消費，運銷，儲蓄，信用四種事業。七月裏向農行

借到三千元，一切都籌備就緒，正擇吉開張的時候，突然傳來消息，匪徒將不利於該村的合作社；理事蔡啓璫等，曉得以後，驚惶萬分，星夜將社中活動資金，掃數存入農行。一面停止社務，一面召集全體社員開會。佯言農行對於該社，尚在懷疑時期，不肯放款；不得已只有暫行停頓，冀社員將此項消息傳到外面，免得匪徒垂涎，致遭不測之禍云。

綜觀以上幾種事實，不禁令人欲哭無淚。江甯爲首善之區，鎮江乃省會所在，丹陽毗連鎮江，均屬京滬路線之孔道，商賈輻輳，軍警林立，戒備森嚴，匪氛尙且如此猖獗，其他窮鄉僻壤，人煙寥落之區，尙堪問耶？吾民何辜，將無噍類矣。

又有許多地方的小農，在無錢時，受經濟壓迫的痛苦，後來組織合作社，金融可以稍紓，不料又遭匪類的蹂躪，真所謂船遲又遇當頭風，屋漏偏逢連朝雨了。

會憶有數次到鄉下調查，看見社員們荷槍實彈，徘徊村中，面色愴愴，驚心弔胆，詢其所以，則曰現在還算平定，因爲先生在此，恐生意外，故不得不特別戒備耳。

此種地方合作社，如辦理合法，得農行核準放款，其負責代表，大有一則以喜，一則以懼的樣

兒爲什麼喜呢？不用說借着錢，好像魚兒得水，可以稍蘇涸魮。爲什麼懼呢？不用說恐匪得悉，遭不測之禍耳。

他們——社中代表——領了款子，便搜索枯腸，絞盡腦汁，東放一點，西放一點，幾個人各攜若干，分開路途，邁返社內，刻不停留，就把借款分得盡淨，我想彼等從款到手，迄於散放，其可憐狀況，確非拙筆所能描寫形容於萬一。

### (三) 開會缺席的幾點真相

農行營業之對象，完全爲鄉村農民所組織之合作社。其內容辦理健全者固多，而不健全者，亦復不少。故農行放款與合作社，既須調查合作社整個辦理之優劣，復須考察社員各個份子之良莠。所以農行調查員到社調查時，須開全體社員大會，對於社員的各個行爲、人格、財產、職業，均一一行個別之談話，作精密之調查。

但調查員到社調查時，常有許多社員缺席，詢其缺席之原因，不外下列數種：

1. 出外應酬者；
2. 田間工作，無暇分身者；
3. 嗜好顯明，恐爲人識破者；
4. 被迫加入，有意不到者；
5. 盲從加入，尙在懷疑時期者；
6. 生疾病者；
7. 有特別原因，或特別事故者；
8. 未曾預先通知者。

上述1. 2. 6. 8. 四項，爲鄉村所恆見，事實所難免；解決之道，在乎勤加訓練。而4. 5. 兩項，是社員對社之組織目的性質不認識，不信仰，無興趣；俟諸成績卓著後，此類問題，自不難迎刃而解。3. 項爲居心規避，當毅然取消其社員資格，使害羣之馬，無從混跡也。7. 項須設法探討，澈底明瞭，如察覺因社中有暗潮，有糾紛時，當謀解決救平之方，使障礙盡除，社務暢行無阻也。



際此鄉村合作事業未能自動組織健全之時，負領導之責者，對於社員之缺席，除促社中自行注意外，並宜明白記載。俾狡黠之徒，知所警惕。則規避蒙混之弊，無自而生。純良忠實之徒，爭先恐後；庶社務發展，計日而待也。

#### (四) 怎樣考察鄉村合作社的成績

我們要想考察鄉村農人作事成績的好壞，和進步的遲速，確實很困難的一樁事，因為鄉人習慣，無論大事小事，公事私事，大率作過便完，毫無記錄。關於數量的事體，更無統計。就是，他們最關重要的農產品之收穫，當年多少，去歲多少，前年多少，也茫無計算，弄不清楚，所以現在的合作社，要想考察他的成績，究竟怎樣，前後比較十分顯明，用科學方法，把他分晰起來，却是很難很難了。因此，有許多人，對於鄉村的合作社，前往調查或參觀，後來結果十九覺得不大滿意呀。

但是農人方面，自己以為作得事很多，精神犧牲很甚，而參觀調查者反有不滿意的指摘，始而忿恨，繼而灰心，終致停頓。還有性情剛強躁急的農夫，不服指責，不甘領教，有時難免語言不投，



意見相左，立時衝突起來，雙方那更就冤枉了。恆敬今年三月裏，在鎮江上黨鄉上杆村信社，曾遇過一次，當時雙方誤會，非常厲害，幸而我見機，不然，恐要鬧起風潮呢？

鄉人與考察者，雙方既發現上述的事實，自當想法，力求避免，使鄉人的成績，不致湮沒，參觀人不致徒勞。考察既獲結果，策勵始有方針。如此，鄉村合作事業的前途，庶可日即於光明燦爛之域矣。

### 1. 考察要點與方法

農業的改良，我國農民，對於農事，數千年來，株守成規，尠見改良。

偶以新法貢獻，雖無明目張膽拒絕之人，而暢然接受以行者，實不多觀。但是現在有合作的地方，情形則迥然不同。其故因合作社得金融機關幫助，又因社裏不時到有新人，灌輸他們新的知識，所以思想，行爲，變易很多。嘗見一般社員，對於新方法，都能誠懇接受，新農具都能歡迎試用，改良種籽，都能放心播種，至於各項副業，破除迷信，截髮放足，都肯實行提倡。由此可見鄉人對於合作事業已有相當信仰，具相當認識；由此更可見鄉人苦受經濟壓迫，由來已久，無法解放，今得合作方法之拯救，困苦爲之一紓，大有

涸鮒得水，怡快非常之慨？

## 2. 教育與衛生的進步

我國鄉村教育之不發達，勿庸諱言，窮鄉僻壤之區，簡直可說是談不到什麼教育。就是偶有一二殘缺不完，因陋就簡的小學校，一般鵠面鳩形的老農，恆把他當作洋學堂，不敢送子女進去。蠻悍之徒，甚至反對。自從組織合作社，得新潮流之薰陶，經新人物之鼓吹，現在對於子女教育，大半漸知很重要了。

至於衛生方面呢？家庭衛生，與公共衛生，似乎均有點改觀了。鄉下人的家庭，向因知識金融二方面的關係，都是寢室、廚房、畜檻、廁所，緊緊毗連一起。住宅僅闢一道門戶，以通出入，鮮有透日光通空氣之窗牖。地面凹凸不平，溼濕充盈四壁，此室內之情形也。其家庭外面，不爲凌亂草堆，卽是崎嶇土阜，骯髒糞坑，牛溲馬渤，散佈滿地，碎磚破瓦，觸目皆是。惡穢紛擾，不可名狀。今也雖未完全革除，而外表比較從前似乎漸漸有點不同了。

## 3. 公民常識的進步

大凡組織合作社的地方，少不了開會的事體，我記得從前鄉下

人，遇到集會，出席的人，大半來去自由，進退無定，所謂簽到啦，會議記錄啦，主席啦，司儀啦，登壇說話啦，以致各人起立發言啦，完全亂雜無章，毫無秩序，現在去看省，情形確實有些不同，什麼簽到、記錄、主席、司儀等等，均有勉強的實行。就是比較稍難的登台報告，起立說話，也能自然，很少驚慌訥訥說不出口的樣兒哪。至於定期召集會議，臨時推舉主席，提議案件，表決問題，他們均能按序進行，練習嫻熟，無所困難。鄉下種田的老農，向爲有知識者所輕視，舉動又甚粗笨，不圖民權初步的學問，竟能在短促的時期，領略不少，這是不能不使我們安慰，不得不教我們佩服呢。

4.

對於公益事業的熱心 鄉人知識淺陋。經濟窘迫。自己切身利害的事體，往往因陋就簡，廢棄不舉。邇來有許多村莊，自從設立合作社，積習爲之一變；素來無教育的地方，他們也辦起學校來，道路坍塌，不便通行的地方，他們乃捐起人工，培植整地，又若合作社社址，不是公祠，就是廟宇，平常人跡罕至，陰氣沉沉，骯髒殊甚，斯時則啓窗飾壁，懸總理遺像，掛黨國旗，貼彩色標語，氣象煥然一新。

5. 行爲改善的鐵證 鄉人向來蓬頭赤足，粗衣短褐，此刻有許多地方的老農自從加入合作社以後，行爲有的變爲彬彬有禮，遇到我們到他社裏的時候，非常客氣，大褂襪子穿上，有時天氣較暖，還把那氈子或緞子帽兒戴上，好像從前小百姓拜見老爺大人，

又像出門會親，和到公堂祭祀似的，此種現象，雖然是不應當，却是他們能夠懂得一點禮貌，個人覺得總算不差，未始不是一件教人愉快滿意的事呀。

6. 經濟力比較進步 農人自加入合作社作社員以後，與未加入以前，對外所負債額，

有無增減，農田生產，有無進步，金錢糧食有無餘積，苟無特殊事故，未有不比較增進的。此項考察方法，如社內每年有精確調查表，即可一目了然。否則，個別談話，分別紀錄，而後兩兩比較，便得盡悉其底蘊矣。

7. 當地利率減低 鄉間稍有餘蓄的小康之家，恆重利盤剝，貧苦者借貸無門，不得已乃飲鴆止渴。頃自合作社推行以來，高利貸則無形減少，所謂稻銀麥銀，加一九扣，種種的重利名詞，漸漸不大聽見了。

總上所述，若果把他分漸起來，採鮮明方法，製成圖表，或者用活潑的文字，描寫宣傳，俾一般社會，咸能澈底明瞭；則鄉村合作推行之障礙，定要減去不少。將來的成績，定要格外可觀哩。

不過現在人們作事，往往全憑鼓吹的力量，考其究竟，並沒由作什麼實事。看他標語，貼得很漂亮，文章說得很動聽，口號嚷得很起勁，其實名實比較起來，難保不成反比例，徒徒化了不少金錢，費了不少光陰，誤了不少正事，鬧了不少笑話；但是我們幹鄉村合作事業的人，似萬萬不能犯這種毛病，蹈這種窠臼，學這種時髦，這是同志們不可不格外注意格外小心呀。

## 第六章 名稱問題

### (一) 合作社名稱與目的應如何確定之

吾儕任鄉村合作事業調查之責者，平時感受之困苦，不一而足。語言不通，路途不熟，飲食不定，起居不便，勞逸不均，艱難不避，痛苦無告，疾病無援；有時且須冒風雨，犯寒暑，披星戴月，僕僕長途。此服務鄉村工作者，人人能知之，人人能言之。然此猶爲普通之事實，尙可於無法之中，設法補救者也。

若名稱互異，地址變遷，尋覓不得，探訪無着；寶貴之光陰，蹉跎以逝，垂暮之夕陽，瞬息逼來，此荒廢光陰者一也。

近數年來，荏苒遍野，有時行至中途，驚聞匪訊，風聲鶴唳，半道遄返，一事未作，而精神萎頓，一社未到，而空斥資斧；此犧牲精神金錢者二也。

又如目的地點爲甲村，孰知無意之中，已遇其境，尙恍惚未之知也。欲赴乙村，反誤入丙村，因

丙村之名，與乙村相彷彿也。殊不知丙村距離乙村，猶迢迢也。此誤入歧途，徒多跋涉者三也。

又如各地合作社名稱與村的名稱，多不脛合，社址在東，而社之名稱則曰西，往返徒勞，此則名稱之不合者四也。

又如甲地濱河，借款購置水機，明明當組織利用合作也。——或曰灌溉合作——而其所舉辦者則反是；乙地多荒地，借款墾殖草地，明明當組織生產合作也。——或曰墾殖合作——而其所經營者則又反是。類於此者，難以枚舉，此合作社目的與性質，大相逕庭者五也。

調查之結果，非組織不合，即名實相違，嚴則無款可放，寬則難免効尤，進退俱乖，兩無所掩；余每遇以下情形，輒不禁爲之長嘆。而其負責代表，且曰：此名稱係某先生所定也，此社址係某先生所指也；曩者，某調查員來此，毫無間言，某指導員蒞止，亦未指正，矧吾社努力經營，已屆數月，全體會議，曾開多次，金錢之消耗，爲數不貲，又費許多之手續，始邀准登記，若謂辦理不合，無法放款，豈不令人難堪哉？豈不令人墮心哉？農行爲解除農人痛苦而設立，是則所以福民者，豈非反以害民乎？

吾儕調查人員，深知以上各問題，非短時期所能矯正，所能解決，惟職責攸關，未便默爾而息；因而多數社員，不加鑒諒，重重包圍，愁眉蹙額，要求變通辦法者有之；甘言媚詞，要求格外幫忙者有之；意見不合，責以不體恤民艱，喜講官話，以詬詈相餉，以危言恫嚇者有之；亦有自知不合，深夜行賄，奴顏婢膝，不惜卑鄙其行爲，出賣其人格，蠅營狗苟，亦莫不有之。噫！果誰之咎歟？農行爲金融機關，不啻爲集怨之府，吾儕因生活之驅迫，受事業之委托，幾乎爲衆矢之的。每逢公餘之暇，與二三同人，討論及此，未嘗不相對噓唏。噫，如吾儕者，誠所謂冤哉枉也。





## 第七章 區域問題

### (一) 區域要有彈性

鄉村信用合作社之區域問題，已明白規定於模範章程中；惟同一區域內，可否組織同一性質同一目的，兩個以上之合作社，章程中尙付闕如。又如零星居住之農民，其人數不足法定，組織之於條例上無成立之根據，此種情形，可否暫不爲區域所限制，許其按照正式手續，請求加入附近合作社，以救偏枯不濟之弊；此急應注意者也。

關於第一問題（同一區域有同性質數社之組織），現在各縣發現最甚者，爲江南各地。往往一鄉村，或一市鎮，甲黨數人，出而號召，組織一社，屏棄乙丙兩黨於社外，乙知之，始而從旁搗亂，百計破壞，詎意伎倆未逞，搗亂失効，乃呼朋引類，另樹旗幟，甲黨聞之，施予同樣之報復，故彼一社也，此一社也，意見愈加紛歧，派別愈加明顯，衝突齟齬，層出不窮。噫，是不獨無益於鄉村之組織，且反增加無謂之紛擾，老成持重之輩，恆奔走呼號，惴惴以此爲隱憂焉。

關於第二問題，零星居住，不足法定人數，現在發現最甚者，爲江北各縣。往往某村欲舉辦一合作社，常患不足法定人數，於是不得不拉攏區域外之人，或一家加入二人，以湊其數，彼此精神隔膜，形跡素疎，彼之人格若何，資產若何，行爲若何，自不甚了了；故其成立也，殆除貸款爲唯一之目的外，別無所知矣。豈獨談不到甚麼『作』字，卽偶爾開會，短時間的『合』字，亦千難萬難。所以此種合作社，吾嘗戲謂之曰『合借社』，信非過甚其辭耳。

## (二) 尋社址訪領袖之困難

有許多地方，尋覓合作社社址頗爲困難；窮數時之光陰，不易找到。若訪問社中的領袖，有時反比較容易，蓋因合作社成立的歷史甚短，社會人士，尙未深入腦海，遠不若領袖之聲名，爲衆人素所知悉，尋訪時較爲便利也。

但是，現在有不少合作社領袖，於入社時，改變名字，在信件表格上所書名字，每次亦各不同；此種情形，豈特外人不得其詳，卽與之同村同住者，亦無從探悉，甚至彼之父母妻室，亦尙未知之。

也。

任調查鄉村合作社者，工作時間，甚為寶貴，所負使命，限制尊嚴；苟將寶貴之光陰，無故虛擲，重要之使命，毫無成就，將何以交代乎？

名字為人的代表，不應繁複，亦不應變更；若加入正當團體，更不必喜新怨故，東改西換，願從事鄉村合作之領袖，始終一人一名，勿作無謂之更張，則方便多矣。

中國鄉村合作實際問題

六四



## 第八章 指導問題

### (一) 訓練適用指導人才

在鄉村作下層工作，非高談理論，罔顧事實者所克濟事，更非高車駟馬，錦繡膏腴之輩，所能勝任，此人人皆知，勿庸贅述者也。試觀今日作鄉村下層工作者，競尚時髦，身必西裝，足必革履，食必肥甘，居必洋樓，鄉村社會之情形隔閡，農民感受之痛苦不知，匪特無益於農村，且多滋擾於小民，故欲謀鄉村合作事業之發展，須先陶冶真正切於實用之人才，除應備各種訓練教材外，應行注意數點，縷述如次：

1. 同情性之宜養成也 近十年來，鄉村農民之痛苦，筆難盡述；兵災，匪災，旱災，螟蝗，風

雹，疫癘，重重疊疊，層出不窮。數月不知米味者，比比皆是；滿地均屬鵠面鳩形，各省皆爲重斃倒懸，聽其言，則太息感嘆，悽惻動人，所謂「求生不得，求死不能，如水愈深，」  
「如火愈烈，」四海困窮，「時日曷喪，」民欲備亡，等傷心語，均不足以形容現在的

鄉村。指導鄉村合作事業者，對於農民感受以上之痛苦，固無力爲之解除，惟於下鄉工作時，不可不平常心靜氣，忍苦耐勞，以指導之。某事應先也；某事應後也；某事應急也；某事應緩也；某事鄉人力不能逮，須我盡力輔佐也；某事鄉人毫無辦法，須我計劃或代庖也；靡不切實周詳，鞠躬盡瘁，俾其事業，得一帆風順，絕無滯澀停頓之虞，視鄉人之事如己事，憫鄉人之苦如己苦，具己飢己溺之心，懷鞠躬盡瘁之志，余之所謂同情性者如是。

## 2.

體質必須鍛鍊強健也

我國鄉村，路政不講，狹隘崎嶇，到處都然，可以通火車駛汽

船者，殆若鳳毛麟角，尋常用以代步之具，多爲土車，驢，騾，小船等，代價高昂，效率微薄，自朝抵暮，困頓萬狀；故體質強健者，恆棄而勿用，或用而不乘也。又如旅行鄉村，購買不便，食物飲料，間不可得，往往飢腸轆轤，而果腹無地，甫經飽啖，而食物復陳，口渴而無從得飲，力疲而無處休息，狂風暴雨，途遇而不能避，嚴寒酷暑，氣候之變化難測，勞逸不均，起居無時，痛苦無援，疾病何救，綜觀種種，苟無強健之體力，鮮有不始之以憊乏，繼之以疾病者。故指導鄉村合作之人才，非具有強健之體質不可。

3. 修養廉潔自愛之美德也 指導純粹爲外部之工作，與社會人士接觸之機會最多。

茶寮酒肆，足跡頻至；叟嫗婦孺，時或探訪。車馬之費，飯食之需，數無論巨細，必須自給。意志淡泊，嫌疑遠避。苟遇市面不通，食宿無地之處，農人置餚饌相餉，尤須優償其值，庶供者樂從，受者無愧，兩得其平也。不然，供之者豐備酒食以酬應，冀作放歎答報之資料，受之者以爲遠道跋涉，風塵僕僕，視供應爲當然。觀念互異，懷抱各殊，影響風氣，妨礙觀瞻；矧鄉人處境艱澀，識見淺薄，於其供奉之際，卽存有求必應之心，彷彿交易然，將本牟利也，苟有缺望，難保不到處宣傳，彼時受者之名譽蕩然，公家之事業敗壞，是以一念之差，造成千古之恨，可不慎哉？可不懼哉？且果能廉潔自愛，則事有正軌可循，一切均不難迎刃而解，雖百難當前，不足爲慮矣。

4. 洞悉鄉村社會之實情也 任合作指導事業之責者，除應習各項規定課程外，對於鄉村風俗、習慣、人情、地質、交通、水利、收成及應興應革諸端，胥得相當之了解，以使用合作力量，逐漸設計改進。某處荒蕪盈野，廢棄於地，當組織墾殖合作也；某處濱臨江河，澇



織運銷或販賣合作也；某處交通早疊見，當組織水利——或灌溉排水合作——合作也；某處農產豐饒，供求過剩，當組織梗阻，城市遙遠，當組織消費或購買合作也；某處利率奇昂；金融拮据，當組織信用合作也；事業浩繁，經緯萬端，為指導員者，應如何負其全責，方可仰不愧於天，俯不作於人。設或不然，則其舉措言行，難免顛倒乖謬，恐指導之利未形，而輕舉妄動之弊先見矣。

5. 保持適宜之態度也。指導員之語默動靜一般鄉人多注意之；其行為態度，足以影響於鄉村社會者至大。茲將其語言行為，應行注意之點，分晰言之：

語言方面，鄉人腦力簡單，見聞狹隘，與之接談，須簡明切實，最忌引古證今，旁徵側引，以紛擾其思想，此其一；如與鄉人訂約開會，或定時晤談，風雨必踐，寒暑無間，此其二；與鄉人語言，須戒虛偽，以堅其信仰，苟語言不誠，態度不重，彼必始終鄙視之，此其三；此語言方面應行注意者也。

行為方面，操作須勤苦，財帛須廉潔，服飾須樸質，顏色須和藹，性情須誠摯，精神須

振作，觀察須敏捷，判斷須準確，此行為方面應行注意者也。

語言行為，果能如此，則任何鄉村社會，皆得隨時而適，隨遇而安。諺云：「言忠信，行篤敬，雖蠻貊之邦可行。」信哉。

## (二) 指導員辨別社員優劣的方法

人品龐雜，良莠不齊，鄉村合作社社員，自亦不能外此公例。但我們每到各地合作社調查，以時間短促，某也良，某也莠，雖不敢說澈底明瞭，然察言觀色，已有多少認識，惟為鄭重起見，常有復詢其他社員，請即明白告我，誰人好，誰人不好，以資甄別，不料彼輩總是異口同聲的答道，本社社員，皆是選上加選，剔後復剔的規矩人，那種不信用的，有嗜好的，不正當的，無職業的，一概沒有。再輪流詢問數人，所言如出一轍。我們聽得這番說話，口頭上不得不連聲贊美，而心裏更不能不格外凝神注意，以冀發現廬山真面目。不然，輕信人言，難保不為他們所迷惑，所朦混呀。

欲判別人品之良莠，在乎舉行社員個別之談話，並須暗作記號，以備查核，而資識別。某也若

何，某也若何，均應精確認清，不可欺人，亦不可爲人所欺，其舉止行動，更須注意。茲將其辨別時，應知道的幾點，臚列如左：

1. 辨別優良份子 凡屬優良份子，面孔很忠厚，言語很鄭重，行爲很大方，衣服很樸素，

聽話很細心。（常攜旱烟袋，支頤而吸，煙氣繚繞，其樂無窮。）

假使你和他談話，他很從容不迫的答應，說話清楚，不做假，不虛僞，若與別人談話，他雖在旁，亦不插嘴；但靜聽而已。至於開會時，除有特別事故，如遲到或先退，尤必先事聲明；股金費用，先人繳納；借款數額，恆比人少，並且極切於實用；還款預先準備，到期會不誤事。

惟是這種農人，最怕麻煩，最怕多事，怕冤屈，怕虛僞；這些地方，我們也是不可不知道的。

2. 辨別不良份子 優良份子，既有以上種種表示，使得我們明瞭，藉定方鍼，而便應付，

那末，不良份子的態度，是怎樣呢？這個問題，比較尤爲切要。如不認識清楚，妥爲防範，則

事業將受不良之影響矣。我想不良份子之態度，簡單的說，用一言便可以概括起來，就是他的態度行爲，完全與優良份子相反。茲爲明顯起見，再將最容易看出來的方法，在下面分別說明：

A 吸鴉片的人，牙齒係黑褐色，兩手的食指尖，爲老黃色，面龐暗淡發青，癱到了，呵欠接連不止，眼淚鼻涕一齊下來，好像有病的樣子，又像很悽慘樣子。

B 好賭博的人，衣服兩隻袖口，容易先壞，因爲他不時在桌上摩擦，就是未壞，也要磨得油滑亮光。

酷嗜賭博的人，往往卜晝卜夜，兩隻袖口，常沾染洋燭油斑點漬，緊緊貼在上面。

C 入幫的人，面孔不誠實，言語很輕浮；胸背臂腿，刺有花紋；手上喜套玉環，手指喜帶銀或銅質戒指，以示闊綽；嘴裏常啣着紙烟，以爲時髦；冬天喜戴禮帽，夏天喜戴花草帽；又喜裝一二顆金牙齒，不時笑逐顏開，自覺漂亮；其實老成文雅人見之，早已肉麻不堪，爲之齒冷矣。

D 不務正業的人，恆坐立不定，現出很忙迫的樣子。言大而夸，與之言，不曰對公益事如何熱心，便曰對合作社如何盡力。

E 土豪劣紳，與之接談，空話多而實行少；衣冠楚楚，對於社會事務，悉聽支配，坐而論道，僅負指揮之責而已。

F 喜飲酒的人，氣味常留齒唇，不可嚮邇；面上現桃紅色，語言模糊，神志不清。

余對於鄉村社會不良份子，採以上各法試之，十九命中，歷歷不爽。故有時對社員談話，祇要極短時間，便已明瞭；而社員亦知魑魅魍魎，無所遁形，每據實報告，語語中的，若合符節；遂致哄堂大笑。因而多懷疑，有人於事前密告，或已在外先事暗中調查者。

合作社為人的結合，一切手續不完，辦理欠善，皆可逐漸改革；惟份子不健全，則絕對不容假借。故辨別優劣之方法，負鄉村合作事業指導調查之責者，應特別注意焉。

### (三) 注意指導通過章程

合作社之有章程，猶國家之有法律也；凡一社業務如何進行，社務如何規定，及其他一切重要事項，無一不根據社章，以爲進行之張本。故社章之功用，爲一社組織成立之基礎，必須經全體社員大會之合法手續逐條通過者也。

但據吾儕實際調查之結果，因悉蘇省各鄉村合作社之章程，由全體社員大會經合法手續逐條通過者，實屬寥寥無幾；大率查照模範章程，依樣謄抄，或模仿油印而已。能參攷模範章程，根據事實自行擬訂，依法通過者，迄未多觀也。

卽或有少數合作社份子，頭腦較清，將章程交由全體社員通過；然亦不過囫圇吞棗，內容究竟如何，依然莫明其妙。至於章程後面，全體社員應簽名劃押，或蓋章，以示贊同而明責任，乃履行此項手續者，固有之；而僅書名劃押者亦有之；無名無章無押者，亦復不可勝數。五花八門，極不一致。

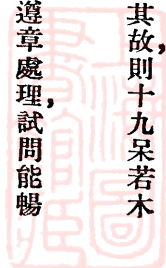
嘗戲執一二社員而問之曰：章程後是你簽名蓋章否？彼應之曰是。又問其故，則十九呆若木雞，瞳目不知所對。或卽勉強應之，亦多文不對題，徒令人發噱耳。

夫章程之重要，前已言之，今乃如此草率，視同具文，一旦發生事故，勢必遵章處理，試問能暢行無阻乎？能與事實不相背謬乎？故通過章程，確爲重要問題，爲負責代表者，應如何慎重將事，召集大會，逐條解釋，三讀通過，決不可圖一時之敷衍，遺未來之隱患。爲社員者，應自有主張，不應吠影吠聲，惟領袖之馬首是瞻。亦不可立異以爲高，逆情以干譽，則他日一切無謂之糾紛，當可日減矣。

上海圖書館藏書



A541 212 0007 5618B



14.8.10.000  
10.8.11.000

中華民國二十二年十一月初版  
中華民國二十二年十一月再版

版權所有

著者 嚴恆敬

編輯者 中國合作學社

發行者 中國合作學社  
南京馬家街十六號

印刷者 民光印刷公司  
上海新開路甄慶里

總代售處 黎明書局  
上海四馬路中市

分代售處 各省各大書局

中國鄉村合作實際問題

實價大洋三角







R07