

合作化寶鑑

組織方略

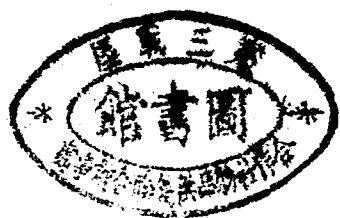
侯維屏著



華東區財政經濟委員會
合作社工作指導委員會

書位號數 - - - - -

登記號碼 - - - - -



序

「實驗區」的名詞好像已經過時，但是我們不能因為這似乎過了時的招牌，就把牠的內容一概抹煞。

「合作實驗區」見過不少，但「合作化實驗區」，要算是比較新鮮的。

因此，我希望看這本書的朋友，能夠認識到這不是普通的實驗區，也不是合作實驗區，而是一個最廣大的最堅實的模範合作社。所以本篇一名「模範合作社組織方略」

在本篇末尾有附錄一則：「合作化實驗區設立辦法草案」，這就是供實施這一方略的參考，或在一縣以內，或在幾縣的範

(1)



3 2169 7719 3

M6

F279.296

268

2

園，更或在某一相當大的荒地上，都可以用得着，都是我們實驗的園地。

如果，本篇問世以後，得到某種力量的幫助而得到實驗機會，那便是大幸事了。

合作化實驗區組織方略目錄

——(一名模範合作社的組織方略)——

序

第一章 模範合作社的性質

第二章 模範合作社的組織系統

第三章 模範合作社的經濟活動

第四章 模範合作社的非經濟活動

第五章 模範合作社的建立方略

附錄：合作化實驗區設立辦法草案

模範合作社的組織方略

侯哲堯

(一名合作化實驗區的組織方略)

第一章 模範合作社的性質

模範合作社的性質，是首先應使閱者充分了解的；因為這是一個先決問題。

普通所謂模範合作社，大都就某種合作社社務和業務經營得法足資其餘的合作社模仿而言。譬如一個消費合作社，如果牠的組織完全是根據於社員的需要而來，

牠的社員都很了解合作的真義，並能擁護合作社，牠的業務非常的發達，並兼營

有生產業關，諸如此類條件超出一般的合作社之上，硬可稱牠一個模範合作社。

這是我們平日用這個「模範合作社」名詞的意義。可是現在呢？我們所謂模範會

作社的用意，是比較複雜的，而且時間性上是永久的，却不是一時的。也就是說，

建立這一模範合作社，形成社會百年萬世的基礎，並且作為現今一區合作社的模



導，將來遍地都有這種模範合作社時，就形成了合作主義的社會——一個美的極樂的世界了。現在我們將這種模範合作社的特質分析如下：

一．模範合作社第一個特質，便是要形成一個合作化的區域。所謂合作化，即是要把這區域內的民衆或家庭，全部份加入這一個合作社。他們的一切活動如經濟活動，社會活動乃至政治活動等等，都包涵在這合作社裡面來，採用合作的方式來經營，這才能稱爲「合作化」，所以模範合作社就是要把牠的區域內合作化起來，同時，這一合作社的區域，爲便於合作化起見，是要比較的廣大的。這是牠的特質的第一點。

二．模範合作社既然要合作化，那麼牠的業務方面，當然是混和的。也就是說：合作社所有一切的業務，無論是消費的，生產的，以及信用的，都包括在這一組織裡面來經營。平日我們把業務來當做合作社的限度，如生產合作社，則係經營生產而且是某種單純的生產事業，同時牠所結合的社員也就只是某種生產

者。這是單純的組織，固然有專而且精的優點，可是忽略了：人類是不能夠完全專門的生活着的。基本的經濟活動中，如消費，如生產，誰不是人人所需的呢？在每人的生活過程中，他不消費，便不能生存；不生產便無從消費。而此二者的最合理的經營方法，莫如合作。如果只能有單純的合作社時，豈不每人要加入二個以上的合作社嗎？其麻煩，其不合理，極爲顯明。所以我們的模範合作社，即是要使各種業務，都屬於這一個組織來經營，依民衆的需要來決定牠的種類與規模，把業務混和起來，打成一片，這是模範合作社的第二個特質。

三·就模範合作社的組織看，他是系統化的。所謂系統化即是在那一區域的合作社之內都具有完整的體系，由下而上，有聯合的機關。同時這種聯合，還可以分爲多少級數，以便利執行社務及經營業務爲原則。本來合作系統化的意義，是指區域內各種合作社爲混合的各級的聯合，高級的稱爲聯合社，低級爲各種合作社。現在我們的命名是總稱爲合作社，這便是高級的名詞，那么低級的，便可

稱爲支社或分社。名義雖然略有不同，而實質則一。這樣一個寶塔式的統系，才是完整的民衆組織，才能經營民衆一切的事業。所以系統化的組織，是模範合作社的第三個特質。

四、至于模範合作社的內容是否和普通的合作社一樣呢？嚴格的說來，內容比較廣泛得多。普通合作社本來有經濟的事業和非經濟的事業。經濟的事業不必說就是消費生產信用三大類，至于非經濟的事業，則以教育事業及公益事業爲最普遍。同時所謂非經濟事業，也似乎是消極的，而不是積極的。但是在模範合作社裡：則除經濟的事業以外，還要經營民衆的政治活動與社會活動。也就是說：凡是民衆的一切物質的精神的活動通通包括在裡面，用合作方式來經營。那麼，牠雖然和普通合作社所謂非經濟事業無大差別，可是前者的範圍是廣泛的，整個的；後者是狹隘的，各別的。前者性質是積極的，後者性質則是消極的當然兩者不能同日而語。所以模範合作社內容方面的特質，是包括人類社會的一切活動。

五·模範合作社的內容既如上述，可以說是一個社會主義的集團，一定有人懷疑：這是一個新創的東西。其實牠還是合作社的骨子，不過略加擴充連繫起來。牠並沒有離開合作主義理論與方法。但是爲什麼要提倡合作社擴充起來呢？理由很顯明：第一就是要使牠適宜於中國的國情，第二要使牠適合於目前中國的時代背景。我們知道：羅須特爾雖然是世界所公認的合作原則，但在各國所運用的限度各有不同，而實施方法也不少互異之處。中國的地理分佈與文化關係都有特殊情形，那麼也不能死板板的依照外國的方法。反之必須研求一個最適合國情的方法，才有成功的希望。同時，以中國現階段的情況而論，建立民權自然是萬世之基，但建立民權不是高高在上的政治力量可以造成的，必須從民衆本身上做起。我們認爲合作社的方法，比較任何民衆運動爲優，而是建立真正民權的唯一途徑。因此，中國現階段的合作運動，似乎要加上政治的意義，在經濟事業以外，還包含了政治的事業，這就是要樹立民主政治的基礎，當然這一民主基礎是中國

數萬萬處於重層壓迫之下的民衆所急切需要的，更是永遠消滅和鎮壓壓迫階級的法寶。因此，我們認爲模範合作社完全是根據中國的國情與需要而產生，却非故意開什麼新花樣，唯其於此，所以適用國情而產生，也是牠的特質之一。

總觀上述的特質，當然可以意想到一個怎樣的輪廓。也可以下一個極簡單的定義：「模範合作社是一個完整的社會結構，一個合作主義的社會形式」。至於這種社會形式的實施方法，以下各章當一一說明。

第二章 模範合作社的組織系統

無論一種什麼理想的實施，決不能離開組織與活動，而且組織應當首先注意到，然後一切活動才能運用妥善。關於模範合作社的性質，上面已經分析了幾點。現在把牠的內容中之組織一項，略爲說明。

模範合作社的組織系統，我以爲在確定之先應注意牠的組織原則，即此項系

統應根據什麼標準來制定。我覺得現在我們所組要織的系統的原則有下列幾點：

一·這一系統要成爲最廣泛的最民主的民衆集團，也就是要建立真正的普遍的民衆力量，不要被少數人來統治，尤其不要被貪污土劣來操縱。反之，要在平民的聯合形式之下，來處理他們的一切事件。

二·這一系統要成爲最國際的最永久形式。在空間說：牠具有世界性，即可以適用於世界各國而便於將來世界的全民衆一律在合作主義的旗幟之下來生活來發展。就時間來說：要使這種形式成爲民衆永久的集團組織，以代替目前各種錯雜的形式。

三·這一系統要最適於民衆的經濟條件及其發展，必須使牠與社會的基礎相適合，必須使牠便於經濟的發展，才是民衆所需要的，才能成爲最民主的、最實際的與最永久的。

四·這一系統要最便利於本身的發展。在合作化尙未成功以前，爲進行順利

計，當然不能立刻普遍，勢必逐漸擴大。所以這一系統，在橫的方面，能夠隨時吸收新的分子加入也就是能夠漸漸擴大，直到全體參加或發生關係後為止；在縱的方面，也須能夠伸長直到系統完整為止。所以牠的縱橫兩方面的伸縮性是要充分的具備的。

模範合作社組織系統的原則，約以上列四端為最重要。我們根據這些原則，便可以制定一個系統來。不過這一系統，不是創造的，不過就現在有的合作系統略加改良，因為合作系統早就具有了上述四大原則，不過還不能充分的實現。在模範合作社，則依照舊有的加以修改。

在模範合作社的組織系統中，以社員為其組織的根本，所以先從社員方面說起。本來合作社的社員，在普通合作書籍上說得很多了，在這裏所要注意的，有下列幾點：

一．社員的人數，就將來說是希望全體民衆參加，但就開始成立時說，則應

規定最少的人數。法律規定爲九人至十二人，其實這種現象，在模範合作社中要特別的注意。經驗告訴我們：組織一個合作社的開始時，社員數量方面九人十二人都未免太少，因爲模範合作社與普通合作社不同，牠的目標在建立大規模的社會組織。九人十二人的人數，既然有限，而所占區域亦復窄小，自然不能完成其基於合作主義的原則以改造現實社會的任務，因此模範合作社的社員人數開始時應當儘可能的吸收社員，並與非社員發生關係，逐漸使其加入。

二．社員成分，從來是主張嚴格，尤其是經濟條件，大凡經濟條件比較優裕的人是近乎剝削者階級的居多，在模範合作社開始時，此種社員參入是很危險的。所以合作社的階級立場，在模範合作社的實施中是要注意的。牠的關係，並不像普通的合作社一樣；普通合作社所受的影響小，而模範合作社受害則係多方面的。所以模範合作社中主要的分子，應當是勞動羣衆，在農民方面說，應當是中農貧農爲妥當，在工人方面說，以純粹的勞動者及小手工業者爲主體。本來有人

以爲中農與小手工業者加入是不相宜的，其實這是一種錯誤。我們應當認識在資本主義的進行中，他們是一天天下降落的，他們已經到了貧苦的邊際。這種認識在他們本身必然的深刻起來，而同情於貧苦階級的意識，也就漸次發展，所以中農與小生產者終久是走上這條路上來的。更進一步說：有時不僅應容納中農與小生產者，而且要使他們參與領導，因爲在他們中，不少優秀分子，能够吸引這優秀分子，便作是合作社的勝利，反之如果排棄於合作社之外，只徒然增加敵人的力量，等於反動的行爲，全是不正確的路線。平心而論：在上層階級中，也有覺悟的分子，過去不少上層階級參加革命的人，何嘗不是中堅分子呢？所以模範合作的成分中，應當認識其階級立場，同時又應當吸收上中等階級中的優秀分子，參加我們的領導。

三·社員的加入可否強迫執行？這是一個重要的問題。以我們過去的經驗來看：純粹自動進行過於遲緩，而且得不償失。即歐美各國百餘年的歷史，究竟也

沒有完整的體系與鞏固的基礎。但強迫的辦法，從來沒有實驗過，在蘇俄戰時共產主義時代曾經失敗，那麼似乎強迫又爲不可能。不過就我的意見：却主張折衷的辦法：卽不純粹出於自動，也不過於強迫。如果有政治力量，或是某種優越能力的時候，是可以多少帶一點強制性的，因爲我們不需要純粹的自動，却需要自由意志，而自由意志在被動的情況之下，亦復可以產生的。卽如現在蘇俄的集團農場：理論上他們是極端反對強迫的加入，他們甚至認爲「所有一切企圖採用強力或壓迫手段，使中農貧農加入集團農場，都是破壞黨的路綫之愚笨行爲與權力濫用」，然而事實上呢？據實際參觀蘇俄的人所記載，大多成爲一種「強制的自由」加入集團農場。我很有幾分相信：蘇俄集團農場，在短期中能夠發展很快，不能不歸功相當的強制作用。

社員方面除普通情形外，上述三點是在模範合作社中應注意的。現在討論如何建立合作社的體系。

模範合作社的體系，以社員所組織的社員大會爲最高權力機關。不過在範圍比較大的時候，只能用社員代表大會代替社員大會，社員代表大會職權是什麼呢？歸納起來，約有幾種：

一．對外代表合作社決定一切應付方針與交涉。

二．制定合作社的經濟計劃，訂立區域內及區域外的貿易關係及條例，制定管理運輸及各項交通，金融制度，生產機關等等的原則，確立勞動制度。

三．編定人事關係的一切規章如息訟會章調解會章等。

四．確立自衛制度，解決內部的糾紛與爭議。

模範合作社代表大會是最高機關，凡是一切大計當然要在此決定。不過並不像普通合作社的社員大會那樣瑣碎，因爲區域較大，代表大會的開會次數是不宜過多的。

代表大會的代表是由區域內各小區選舉出來的，自然以按照人數爲標準比較

的洽當。但也須有最高的限度，即一小區代表至多不得過五人或十人。代表大會的會期，每年總在一二次，閉會時期便把職權移交於理事會及監事會，當然，理事與監事都由代表會選舉而來。

關於選舉方面，我們應注意的有一點：即怎樣才能使被選者為社員所悅服的人。直接選舉是比較洽當的，但間接選舉時則常常為代表所操縱，因此我們還得用一個新的方法：即在選舉前幾天，先決定候選人的名單，這名單可由代表大會主席團或前任理監事會來決定，決定後，而分發各小區去討論，在討論時，自然應把候選人履歷與特長介紹一下，得到各區的同意以後，便提出於代表大會，在代表大會中，將候選人的履歷特長及各小區對他的評語一一介紹，然後由代表大會決定之，這種方法，似乎是比較慎重的。

理事會與監事會的聯席會議，可以解決監事會或理事會所不能單獨決定的問題，如聯席會議還不能解決時，即召集臨時代表大會亦可。

理監事會之下，設四個委員會：一爲經濟委員會，一爲組織委員會，一爲教育委員會，一爲普通委員會。經濟委員會之下又設：生產部，分配部，信用部，對外貿易部，運輸部。如果發達的時候，各部之下又可依照其環境的需要設立各種專門股課。組織委員會之下設：調查部，指導部，考核部。教育委員會之下可設：編輯部，宣傳部，訓練部。普通委員會之下可設：自治管理部，（凡是沒有專門部的一切事項都由此部辦理）自治保衛部，調解仲裁部，社會保護部。各委員會的範圍與各部的設立，完全依照需要來決定，而各部的附屬機關，如信用部下的合作銀行，自治保衛部下的保衛隊，也都視環境而定其設立與否。

以上都是總社的組織。至於各地方區的組織，則可用分社支社名義。當模範合作社在某一小區尙在開始推行及區域內社員的百分率係尙極低度時，可以設立地方區執行部，一俟稍有規模，即改成支社。地方區執行部是沒有組織的機關，而支社則成爲一個自治的小集團。所以支社直屬於分社，而地方區執行部也屬於

分社。不過支社是永久的組織，執行部只是臨時的過渡的辦法。

集合許多支社便可設立一分社。分社純粹是支社的上級機關，但在支社的數量尙未發達或不需分社的區域時，則支社可以直屬於總社。

地方區執行部的組織極簡單，係由總社委派幹事在該區內辦理一切，此項幹事，由當地社員選舉是比較妥當的方法。

支社則須設理事會監事會及一切必需的附屬機關。在該區域內一切大計，都須遵照總社的決定，不能隨當地社員大會來變更。只能在與總社決定方針沒有碰觸的原則之下，才能執行及決定區內的一切進行。那麼支社社員大會的任務，只是執行總分社的命令，答覆總分社的徵求，處理區內事務，選舉參加總分社的代表及支社理監事等等。

分社的情形與支社完全相同，不過沒有社員大會，只有代表，由支社或地方區執行部選出之。代表大會的職權與支社無異。

觀於上述的體系，我們知道牠比普通合作社的範圍大，而不用聯合的方法。（當然，將來許多模範合作社聯合時，還是不能離棄聯合社的組織，不過在此區域內是整個的。）依照這種體系，比較聯合社方法好的地方有幾點：第一是社員多，地區大力量雄厚。第二在區域內之推進比較小社聯合的方法來得迅速。第三，能够實施統治的預定的一切計劃。所以我主張模範合作社不由極小區域用聯合的方法形成，却主張選擇較大的區域採取總分社的辦法，而且必須如此，才能符合本章前面所列的原則，才能最經濟的最迅速的運用模範合作社一切的活動。

第三章 模範合作社的經濟活動

模範合作社的組織系統確立以後，便須說明牠的活動。爲敘述便利起見，把牠分爲兩部份：一是經濟活動，一是非經濟活動。在本章內，專說經濟活動。

首先要決定的，便是模範合作社的經濟活動的根本綱領，也就是到合作主義

化的幾個必須條件。這種條件，不事先決定，一切的實施都沒有標準，也就永久沒有達到目的地的可能。這些根本的必須條件有下列幾點：

一、實施計劃的統治的經濟，消滅生產分配的無政府狀態，合作社的經濟活動都實行妥善的調節。

二、調整區域內都市與農村使給合成爲自治的單獨經濟，即建立區域內相對的經濟獨立，並以相對的自給爲方針。

三、生產工具以合作社所有爲原則，儘可能的收歸社營，逐漸消滅剝削的成分，以至於絕滅爲止。

四、儘可能的用區域內本身的力量來發展區域一切經濟建設。非不得已時以不借區域外的力量（如投資等）爲原則

五、工業的發展應以最大的努力以應付之，選定工業部門，增加生產，在可能的範圍內儘量應用新的生產技術，並儘可能的由輕工業向重工業基本工業方面轉

變。

六·生產方法以合理化爲基準，主要的是各種單純生產的結合，和動力原料，材料，機械等的供給集中，以及天然資料與工業的適當的配置。

七·農業的趨向主要的是由工業的發展而提高其數量的增加，與技術的向上，並改良土地的利用。實施集團化，專門化，標準化，機械化，化學化

八·區域內的寄生階級，榨取階級，逐漸使其消滅，使利益爲參加合作社的民衆所共享。

上列八端，不過是一個大綱。其進行的策略，須視環境而定。我們的應付方法是：一方保持這種原則，一方漸漸的走近目的地去。在這一行程中，必須隨時對付和剷除一切的障礙，尤須堅持着這些根本方針，同時隨着情勢的轉移，而採取適當的政策。這就是說：如果有使我們採取迅速的進取條件時，便不可放鬆一步，立刻轉向攻勢；如果環境不能允細許急進時，也只得退爲進，以守爲攻了

根本的綱領既定，接着把關於綱領中應當說明的比較詳細的探討一下。

先從計劃的決定說起。一個模範合作社的經濟計劃，應當怎樣決定呢？我以為至少應注意下列幾點：

一．這一經濟計劃應當由上級即總社的理事會擬定一個粗略的綱要，然後把牠頒發於下級的分支社去討論，並且由下級擬定一個與其本身發生密切關係的詳細計劃，於限定的時間中答覆總社，總社接到下級的意見，從事最精密的考慮，把各部份配合起來，成爲一個完整的經濟計劃。

二．經濟計劃必須充分注意其時間性與彈性，務求其成爲進步的不是呆笨的，而能適應環境的歷程，自然，在內容方面隨時加以正確的修改也是難免的現象，不過須在深切的考慮以後。

三．經濟計劃一經決定，則須切實使各項設施都依此項計劃的指導而進行。

務求能完滿的利用有組織的行動，以推進經濟的向上。同時應使區域內的民衆尤其是社員羣衆都能深刻的參加此項計劃之考慮，尤須於此項計劃實行時候的了解計劃的目的與推行計劃所及與其本身的利益，使其擁護計劃的推行，以速其完成。

四·經濟計劃的內容，就時間上說，則有幾年的比較長期的計劃及一個經濟年度的計劃，就性質上說則應包括各方面的專門部門，如工業生產計劃，農業生產計劃，分配計劃，消費計劃，信用管理計劃，運輸計劃，尤其是財政計劃。這些計劃，又須聯系起來，使其成爲整個的。

五·製定一個經濟計劃應當伴着一個數字統計的進程，如生產在年度末應增到什麼程度，這一數字的進程，在各部門中應有密接的關係，務求相抵的平衡的發展。

製定經濟計劃的原則已如上述，現在還把財政的基礎及經濟的實施等注意事

項略述如下：

財政的基礎應當是一個困難的問題。因為要實施一個偉大的計劃，非有龐大的資本不可。同時原則上是完全基于自身的力量，不靠着外面的信用來維持，那麼這種資本從什麼地方得來呢？解答這一問題，有下列幾種方法：

一、最根本的是急速增大社員的收入，這種收入應從擴大生產的領域與效能及減少剝削的成分而增加；

二、利用信用管理的計劃，採用信用制度和銀行的一切方法，儘量吸收社員的剩餘資金並擴大信用的限度，使有充分的資本投入於生產部門。

三、生產企業之社有的成分迅速的使其增加，合作社有利潤之再生產是財政基礎的一大基石。

四、寄生階級在社中儘速的消滅，使社員收入不致被他們的寄生生活即奢侈生活所吞沒所浪費，反之施行可能的緊縮政策，必須由這裡蓄積巨大的資金。

五·在市場統治尙佔有地位的時期，合作社對外關係是難免不受價格的影響。要克服這一困難，只有增大自給的成分，也就是實行相對的經濟獨立。這種成分適當運用，不僅是財政基礎的鞏固，而且是整個的合作社的鞏固。

總之，財政基礎的動搖與失敗，不外有下列情況中發生：一，生產數量的不足，二，經營的不經濟，三，各部發展的不平衡，四，外部的影響與襲擊，五，社員羣衆不了解合作社的方針未能擁護合作社的計劃。因此，如果要保障財政基礎的鞏固與勝利，必須注意這些發生財政困難的情形而妥善的運用前述的五種方法。

有了財政的基礎，一切經濟的設施都有辦法，關於此項經濟設施，即是經濟活動的主體，現在分別略述各部門的注意點於下：

一·工業生產部門：

1. 確定生產產品以供給自己的消費者為原則；

2. 限制生產品中非日用品必需品的生產；

3. 計算現有工業生產品的供需關係，使兩者能夠平衡；

4. 規定生產的進程，使生產力能夠逐年增加，也就是定一效率的標準，依此項標準，按年增高；

5. 有成本的設計，即逐年減少成本的價值；

6. 規定交換的標準，尤其要防止農產品和工業品的不平衡。

二、農業生產部門：

1. 確定農產中之糧食部份的數量，這是要根據人口的統計的；

2. 確定原料之生產以供給我們自己生產的需求為主；

3. 增加耕地面積，使產量增加；

4. 儘量採用集體耕種，以增加生產效率；

5. 設立供給優良的新式農具之機關，使各地社員的農場都能够充分利用高效

率的農具；

6. 設立供給種子肥料的整個計劃；

7. 創立共同整理耕地之設施；

8. 調劑都市勞動與農業勞動的供需，更要調劑農業品與工業品之交換。

三·分配制度

1. 分配制度當然要完全免去中間人的代勞，由消費者自己經營，這是最大的原則；

2. 工業上之出品，一部份供給他種工業之用，另一部供消費者之用，至其出口的貨品則集中於出品地點之特定機關，以便輸出。

3. 農業上的出品，也是一樣分為三種用途，不過供給消費者之用的部份，多係糧食之類，除社員得留作自用外，餘則運銷到都市方面來供給都市的消費者，至於出口的部份及供給工業的部份，也和工業出品一樣處理；

4. 關於出口的业务，在整個分配制度之下，是應當統一的，也就是各地出口的出品應當受最高經濟機關指揮，於一定地點集中，以一律的牌號商標，混合的大量的由出口專門委員會負責運銷，各地分支社無庸直接販賣出口，且決定一定時期的基價而分配，那麼各人所得之代價是一致的。

四·物價管理

1. 物價之決定應參照生產者之成本與消費者生活指數來判斷，同時使各種物品的收益率平衡，或作各種方式的調劑，使每一社員的所得（從生產上所得及消費上所收回者）都不致相差過遠；

2. 各種物價應由其生產者與購買者共同協議，不過最後決定之權，須歸於總社；

3. 出口之生產品則與市場關係密切，應由出口專門委員會按照市况規定一公平價格，目的在平衡內部之收益率，至於因低落而得之損失得由因高漲而得之利

益或其他種出口之利益補足之；

4. 進口貨物之價格則須視進口額所佔全國需用總額之百分數，然後將國內價格與進口價格作一平均價，各社引受時，即依此項價格而定；

五、信用管理

1. 信用之管理就是牠的分配及用途二項。分配到某部門去這是要由計劃決定的，而信用部則只照每年資本分配計劃上去籌備，以便應付各部門的需要；

2. 長期的和短期的，最好是由全聯合設立各別的銀行處理他；

3. 用途上則須切實監督，也可以採用「無計劃無信用」的口號，凡要借款者須得有計劃才有希望；同時此種計劃還應由最高主管機關的批准，才能有效，因為避免破壞整個生產設計的緣故；

4. 信用通融的限度，在相當時期不應以借款者之信用程度為主，應以該項計劃所需資本而定，原則是多用心於用途之監督，而提高個人的信用；

5. 決定信用限度當然很難，在當事人的意見不一定與銀行的估計數目相等，解決這種問題，應當在借款通融時予以伸縮力才是正當辦法。

六·勞動制度

1. 在合作社裏，除開老幼殘廢者外，希望每一個人都成爲工業的，農業的及其他的勞動者，這是一個主要原則；

2. 勞動者所投入的部門，當然各以自由意志去執行，因爲這是合作社組織的方法，不過在統一的計劃之下，爲調劑都市與農業勞動者或其他必要時，爲增進全體的幸福，不免犧牲少數的自由意志，也是應有的現象；

3. 勞動者的待遇，當然要設法使各部門的實質工資趨於平等；當然，在大規模經營中勞動者的設備種種，與資本主義下的情形，完全兩樣；

4. 勞動者的訓練是應當切實注意的，合作社對他的社員固然需要訓練，卽高級聯合會也應當視當地的需要養成高級的技術人才。

第四章 模範合作社的非經濟活動

模範合作社除開經濟的活動外，便有政治的，社會的，文化的等活動。這些活動，統稱為非經濟活動。我們為便利說明起見，分為兩部份：一是政治的，一是文化的。不過我們所謂政治的，文化的，與現實的政治文化都不盡同，也可以說：這裏所說的實具有我們所期求於未來社會的政治與文化。因此，在敘述其活動之先，應當把牠們的原則或特質決定，必須根據這些原則而產生的政治與文化，才是我們所需要的。

政治的原則是什麼呢？大約有下列幾點：

一、我們認為社會的基礎是經濟，所以一切上層組織都盡量求其最適宜於下層的經濟基礎，那麼政治的目的，應當確立於保障經濟的勝利為其第一要義。

二、政治的意義常被某一階級所利用，以壓迫另一階級，所以應在牠的組織

上改過來使其完全成爲民衆的組織，必須如此，才是民衆所樂於擁護的，才能免除少數人的壓迫。

三·政治的設施以最經濟的方法代替浪費的制度，一切雙層的不需要的機關與設備，都應以有系統，有組織，有計劃的秩序改造過來。

四·力量應集中，而地方的連環關係應特別的注意到，務使一切政治設備都成爲蛛網的陣式，每一項目的本身之縱橫發生連環，各項目又發生連環，如此動一髮卽全部響應。

五·所謂法律的形式，我們要改爲民衆的契約，這一契約以民衆的了解力爲限度，也就是依照民衆文化的水準，由低而高，由簡單而複雜。

總之，我們的唯一前提，就是民衆的福利，一切政治設施，完全站在這種原則之上，是不會錯誤的。就上列的政治原則中，我們不難發覺這樣的政治與現實的完全不同。首先：現實的政治常常離開經濟的，牠不管國民經濟如何的不振，

苛捐雜稅繼續增高；牠不知道貪污在那裏開倒車，還是引用私人的官吏。次之，現實政治完全是某一階級的壓迫的武器，還遺留許多貴族與平民的裂痕。再次，現實政治完全是浪費的，機關林立，官吏如麻，而且處處不能統一，事事無協作的可能；法律成爲平民的藩籬，官吏可以逍遙法外。諸如此類，都是現實政治的惡因。在模範合作社裡面，是反對那種離開經濟基礎，階級壓迫的工具，浪費的，無系統的政治，而重新建立一種完全基於民衆利益的政治，這一原則，無論如何是亘古不變傳於萬世的玉律，那麼根據這一原則而產生的政治，才是民衆所需要的，才是可以永久存在的。

關於模範合作社的政治方面的活動，我覺目前所需要的，可以包括爲三部份：一是自治的保衛，一是糾紛的調解與裁判，一是社會救濟與福利設施。茲分別說明於下：

自治保衛部分，我們不是採用現實的軍隊與警察制度，因爲現實的警察除干

涉黃包車夫和乞丐以外，不見若何力量，軍隊則常常成爲個人的工具，與民衆完全決絕。因此，我們要建立一種自治的保衛制度。這一制度可以根據下列幾點來形成。

一、自治保衛如要求其成爲民衆的工具，除開由民衆自身組織起來外，別無良善的辦法。所以在普通委員會之下，設立自治保衛隊，隊的系统完全依照合作的系統而成，總社之下有總隊部，分支社都有支部，依分支社的區域大小，各分支隊的數量也就不同。

二、合作化的程度，漸次擴大爲全體民衆的武力，但在加入合作社的民衆，還只佔一部份時，則以社員爲基本隊伍。

三、這種保衛隊部與經濟造成一種連鎖關係，除在社的區域內以其地面之大小而定隊部的大小，及以經濟關係最密切的社員爲基本隊員外，還須充分的利用新式農具爲保衛的幫助，如修理武器所需的發動機，如工事上所需的農具，如運

輸上所需的交通工具，都可以作這樣的準備。

四·自治的保衛與教育要密切的連貫起來，每一個保衛的分子都要受嚴厲的訓練。不僅是軍事知識，政治訓練有同等的重要。在保衛的下級幹部至少應了解保衛的意義，在保衛上所占的地位，和他所應有職責。尤其是要養成政治經濟的分析的頭腦，這種訓練必須格外嚴格，才是保衛的勝利。

五·在區域內尚未合作化以前，訓練的方式是依年齡與性別在社員中依次舉行的，凡男子年在十八歲到四十歲的社員及其家屬，都要受二個月以上的軍事訓練，凡女子在十八歲到四十歲的社員或家屬，則須受看護偵探及司務等訓練，四十歲至五十歲的男子及女子，應受輸送及守望等訓練。此項訓練，在農閑時輪流舉行，將來全區合作化以後，則除老幼殘廢外，都應有受軍事訓練的義務，不過最先是由社員及其家屬負武裝保衛之責。

六·在模範合作社的區域，應有保衛網的設置。所謂保衛網，即蜘蛛網的形

式，建立通訊偵察與交通路線，而爲保衛的佈置，務使一有驚擾，能够最迅速的探到實情，并爲保衛之行動。

七、人員的配備，最理想的是廢止所有的常備隊伍，除特殊的武器外，普通的都由社員自備。凡經過訓練的民衆，平日都編好隊伍，設或發生意外事件，立即變民爲軍，那麼合作社根本無須爲常備隊伍提出一筆公款，不過保衛的公積金是不可少的，因爲軍事行動時，所需用的費用及補充已有的損失及設置新武器等等爲不可免。

八、在保衛隊中最高級的領袖，即是總社的理事會；分支社隊部的領袖，則爲分支社的理事會，不過軍事貴迅速，所以理事會應推舉負責人，以便臨時指揮一切保衛行動。至於其餘的下級幹部，則規定其社員中加入時間最久而受有嚴格訓練，并有政治頭腦者爲合格。

自治保衛隊的規模大約如此。現在將調解與裁判約略言之。

一·調解爲初步的和平方法，調解不成則進行裁判。在模範合作社裏，於理事會之下設立調解委員會，分支社與總社同，在社員與社員間發生糾紛，由分支社調解之。分支社間發生糾紛時，由總社調解之，其不在同一分支社之社員，則由其兩方所屬的分支社共同負責調解之責，如不能解決時，則由總社分社調解之。

二·糾紛之裁判，則與法律有關，但現行法規的本身已有不少的破綻，如剝削者與強盜竊賊不同罪等是。所以在模範合作社中，以契約來替代法律的形式，以民衆意志來代表法律的精神，更要廢除律師的制度。所有糾紛的裁判，悉依各項契約行之。如果在契約上沒有記載或解釋含混時，則以公衆意志爲依歸，以社員大會的決議爲標準，蓋必如是，才能最公正的最明確的裁判是非。

三·糾紛的發生，要依經濟文化的水準提高而漸次減少到最低限度。大凡生活比較的寬裕而能消滅一切剝削成分與寄生階級時，糾紛是可以減少的。即有，也多係純經濟的關係，所以凡與經營上有關事件，多採用契約形式，那麼調解與

裁判比較容易，不過文化的提高，也是很重要的。

除自治的保衛，糾紛的調解與裁判外，我們要說明社會救濟與福利設施的活動。

一·社會救濟是消極的，福利設施是積極的。這兩種任務都在普通委員會之下，設立一部辦理之。分支社則視其區域之大小，決定其設立與否。

二·社會救濟及福利設施中最需要的不外養老，慈幼，療病，殘廢救濟，及失業救濟等。就中失業不是可以真正救濟的，必須從根本上解決。以我們推測，在模範合作社的工作完成後，失業問題至少可減到最少數，至於其他的救濟事業，則應由社會救濟及福設施部來管理。

三·養老的方法，現社會施行的很多，在模範合作社中以養老年金為最重要，養老院的制度似乎要在社會化的程度高度的普遍的發展以後，才為適宜。

四·慈幼事業包括生育的救濟與育嬰。教養的工作由教育委員會去負責。關

於生育則應從生育的指導及助產婦的訓練下手，育嬰事業則不妨採用育嬰堂的辦法。

五·殘廢的救濟依其年齡來處理。年輕力壯者還是要使其安插在某種部門中去工作，此項工作仍是整個的經濟計劃中之一部份，不能依照現在殘廢院的行動。

六·疾病則應中西醫并重，而藥物的供給尤當特別的與以方便，如真貨的選定和價格的高下等是。

七·婚喪所需的儀式，在風俗改變中應當注意，不過所需用的各種設備，也可以由合作社來供給。

八·此外各種公益事業，當然也有必需設立的。

上列數項，不過是急切需要的而已。同時我們要注意這些公益事業應當有整個的計劃，不應由各公益慈善團體單獨經營，如果地方公益團體不能放棄時，不

防組織一個委員會處理之。

在模範合作社中所有的政治活動，大略如上述，下面探討文化的活動。

文化的活動由教育委員會來主持，其活動的原則有下列幾點。

一、文化活動的原則就是要使他適應於我們的經濟制度，更促進經濟的向上。必須這樣的文化，才是我個所需要的。

二、文化的內容，目前應側重在生產方面，使生產教育能夠普及，提高民衆勞動興趣與技術的精巧，更增進民衆的生產能力。

三、合作主義的宣傳，當然是主要的課題，必須推行合作的文化，使民衆的連鎖意識充分的發展，了解人類連鎖的本質，認識連鎖的必要，更在行動上切實進行連鎖的公律。

四、文化的一切設施應統一起來，牠的數量與設備等等都在模範合作社整個的計劃中佔一部分，所有地方公款所辦的文化設施，都要參加計劃，并統一之，

如另組織專門委員會也好。

五·文化設施固應統一，而文化的實質即內容，更不可不統一起來，完全一致的進行，教育工作必須完全一致，才有力量，才不是浪費的。

六·在經濟活動上最感缺乏的一定是資本與專門人才，資本一項在上面財政的基礎中已說過了，至於專門人才的預備，教育委員會應負起最大的責任來。大凡每一種生產事業都應當預備專門的技術人才，此項人才如果是小規模生產時，需要的數量比較的多，最好就各生產單位中考選出來，然後加以訓練。

七·文盲特別多的區域，識字運動為最基本的一件事，一切推動，應注意到識字的力量，因此識字一項，在文化計劃中應佔很重要的地位。

八·文化的推進不妨利用競賽的方式，這樣可以加緊文化的工作，最速的也就是最經濟的普及到民衆中間去。

九·建立一個新的道德標準，也是必要的，我們要使道德科學化，連鎖化，

真摯化，深刻化。所謂科學化則係最理智的從科學上去分析牠的影響的好歹來批評，如婚姻不自由，當然是不好的，但亂交又與種族及病毒的關係太重。所謂連鎖化，即是要用連鎖的意識去批判，不能站在個人的立場，必須知道個人不過是連鎖網中的一點一滴，牠的影響不是他個人的將來，却要顧及整個的關係。真摯化即是反對虛偽，現在尊孔的先生，大半是虛偽的道德家，故意來拘束人類的理性。深刻化即是學理化，不能看表面，必須分析其實在。譬如現實社會中，資水家剝奪勞動者為道德，而竊賊與強盜有死罪，這都是錯誤的，所以道德的標準應當改造一下。

十、新的風俗習慣，自然也有改造的必要。其標準應當是科學化，連鎖化，經濟化。科學化是反對迷信與不合科學的一切意識與行動，連鎖化是發展公共的實業，經濟化是不使有用之材用於浪費。

右列十端，是我們所要建立的文化，不過要注意一點：即文化的工作，不是

可以立刻改造的。數千年的遺留確非一朝一夕之功，也不僅是教育工作所能改造，必須使這種文化工作伴着經濟的改造推進才是。在經濟的改造中，生產社會化必然地發展，連環意識也一定增進，同時交通的發達，改良風俗習慣之功亦大。所以文化工作不能離開經濟。但是我們又要知道教育工作不是完全沒有功效；牠在適應於經濟關係的條件之下，確有促進其更適應經濟關係的力量。所以一般人認爲農村風俗習慣很難改造，操之過激，輒生反響。殊不知那種過激的改造，是離開經濟關係的。自足的經濟中，要推行商品經濟中的風俗習慣，必然的格格不入，毫無足怪。因此我們的文化工作，必須注意到這種條件。下面試將各種文化活動約略列舉幾項：

一、兒童方面，我們注意的是連環的訓練，即使每一個兒童都在生活紐帶極密切的環境中長育。所以兒童的一切方式，最好是以社會化爲原則。至於個性的養成，也得特別注意以發展各個體的天才爲要件。

二·成人方面，我們的注意點是養成生產的技術及合作的意識。但是首先須得推行識字運動。所以成人方面的工作，要依其原有的程度來規定，尤須在最短期間肅清文盲，這是最要緊的。至于具體的辦法，則應編定識字課本，還須利用種種的方式。又須設立成人學校，這種學校最好是在生產機關的所在，譬如訓練用機器，則此項學校設在機器的工廠側為宜。

三·此外則應有閱報室，閱書室，俱樂部，電影院，戲院運動場等等的設備。在許多地方，我們要注意把兒童的設備與成人的設備分開，初級程度的設備與高級程度的設備分開，這樣才是有效的工作。

關於文化的設備地點，是不能永遠固定的。在社會化的生產的程度尚在幼稚時期，只能依照舊的關係來決定，將來則可以建設新的農村都市，即是要把小的都市或名之曰社會中心在新的交通路線與新的環境中建立起來。那時候，依着經濟的關係，而必須有各方面的變更了。

第五章 模範合作社的建立方略

上列各章，已經把模範合作的性質，組織及其活動說了個大概。現在我們要研究牠的建立方略，這就是要怎樣把這種模範合作社建設起來呢？同時，在建立中應當特別注意的是些什麼呢？

談到建立方略，首先就要討論路線的問題。就現在推行合作的辦法言，有三條路線：第一是完全由下而上，即是完全自動的由已覺悟和了解合作的民衆自身組織起來，依着自然的傳播與演進而從事合作社的再聯合，形成合作的系統，這是第一條路線。第二，完全由上而下，採取強有力的指導制度，使民衆接受合作宣傳與訓練，從事於合作事業的經營，這是第二條路線。第三，則一面由下而上，靠合作者來領導民衆組織合作社，一面則期待一個政治力量從上而下來推進，在不違反兩方面的理論與政策的原則之下從事合作，共同改造現社會，以達到共

同的目標，這是第二條路線。這三條路線中，究竟那一條最宜於我們中國呢？以我們的經驗來判斷：第一條路線是不可能的，因為在經濟高速的破滅的中國，這樣遲緩辦法，效力太小，加之民智未開，交通阻塞，要想自然的發展，殆為事實所不許。第三條路線來得最妥當，收效最大，可是要這樣的一個政治力量，又豈容易。那麼現在比較適宜的當然是第二路線了。本來在中國，江蘇，浙江，山東，江西諸省，都是採用第二路線，不過弊病也很大，離開我們所想像的路線還很遠。以我們的觀察：現實的指導制度，本身將歸於消滅。如果利用某種力量強其存在，也失掉牠的意義。因此，我們如果要採用指導制度，第一還是要從實驗區下手，必須在一個統一的區域之下來實驗，才能表現合作的最正確效用和最偉大價值。同時必須把這種正確的偉大的效用在某一區域內實驗起來，才能得到全國的響應，才能很迅速的在各地推行起來。所以這一個模範合作社制定一個實驗區，的確是目前最有希望的辦法。現在把實驗區內組織模範合作社的工作進行，

約略述之：

一，工作進行的步驟，當然是調查指導考核等。這幾種工作，概由組織委員會來承當。組織委員會屬於理事會，地位與經濟委員會，教育委員會，普通委員會相等。不過組織委員會的性質，是有時限的，其他的委員會，都是永久的。在區域內民衆未完全加入合作社及合作社的組織尙未健全時，組織委員會的責任十分重大。一到合作社的目的達到時，組織委員會可以取消，登記視察考核等事務，可移交普通委員會的自治管理部去辦理，這是組織委員會的特點。

二，調查的工作不能學現在某種機關所採用的方法。美國在兩年中把一定時期的人口調查統計發表，已爲一般人認爲可驚的工作，足見絕對研究式的社會調查，需時甚多，那麼我們要作區域內各方面的調查，而要花這樣多的時間，的確是事實所不許。因此，我們在調查方面，應當把初步的調查作基礎，至於詳細的，則只能候合作系統稍具規模，自然可以辦到。

三、指導卽是指導經營合作社，不過我們這裡的工作偏重於宣傳和訓練，使民衆迅速的加入模範合作社，成立分支社，並訓練已加入的社員及經營各項經濟事業與非經濟活動。

四、考核連同視察在內，爲謀指導的正確和工作的效能增進起見，視察確爲必要。視察以後，加以評判，並採用獎勵和懲罰規約，以齊一工作人員和各地分支社的步驟和成績。

五、工作的進行中，是需要帶強制性的誘導的。這在上面第二章中說過，在實驗區內，要利用這種辦法，比較容易。

實驗區內模範合作社的組織工作，約略如此。不過我們要求這種工作最順利的進行起見，還須注意到工作人員的養成和現今指導制度錯誤的改正，才能取得勝利的推進。所以下面接着研究這兩點。

工作人員的養成，自然都要經過教育委員會的訓練，不過訓練以後要怎樣的

標準才是我們所需要的呢？我會提出幾項，現在引來答覆這個問題：

一、首先應把意志鍛鍊成鐵也似的堅強，不因受了挫折而灰心，也不因倖倖而放肆。並須隨時提高自己的情緒，把整個的生命寄託在事業之上。

二、要在現代社會科學中，尋求合作的理論根據，找到正確的觀念與認識。

三、要在實際的活動中，注意在合作的立場來分析觀察，研究和批評客觀的事實。

四、要隨時隨地糾正自己思想上觀察上的錯誤，尤其要虛心接受他人真實的正確的批評。

五、要更多的閱讀合作刊物，尤其注意與合作有關之事實或統計。

六、頭腦要冷靜，心腸要熱烈，眼光要遠大，作事要敏捷。

七、對民衆要親密，對主義要懇切，對責任要忠實，對工作要努力。

八、生活要簡單，要樸實，要有秩序，作事要有決心，有計劃，有步驟。

九：個人慾望要制止，虛榮要打銷，最忌是只發言不作事，只出風頭不顧實際。

十：要隨時到民衆中去，萬不可與民衆隔離，更不可厭惡民衆的缺點。

以上十項，是從事合作運動的工作人員應有的信條，有了合於這樣標準的工作人員，自然容易推行了。不過指導制度方面，也得切實注意。我們知道中國的導指制度已在好幾個省分實驗過不少的時間，而成績都不大見得高明，這就是過去指導制度的錯誤所致。關於指導制度曾有兩篇短文，茲錄於左，以供參考，並作本篇的殿尾。

一，論合作的指導制度

合作社是自由意志的結合，牠的組織的動機是自動的；因為只有基於自動，才能得到組織者所需求的效能，而且只有自由意志，才能實現永久的堅實的結合。

但是，在此資本主義的沒落期中，世界恐慌普遍化的當兒，尤其是半殖民地
的中國，民衆的痛苦，已是水深火熱，無以復加了。民衆對於救助的方法，有急
切的普遍的需要。合作事業之爲民衆痛苦的救星，已爲世界所公認，那麼我們
儘量地設法，使這種事業迅速的普遍的發展，殆爲不可否認的基調。反轉來說，
如果完全由民衆自己覺悟而且自動的意識這種新的救助方法，乃至自動的來組織
，那是很不容易的事，而且是不能夠應急需的；所以爲使合作事業成爲一種救急
的方法起見，非用一種旁的力量來推進不可，這種方法，就是指導制度。所以指
導制度是時代所決定，也就是應時代的需求而產生的，其必要自不待言。

進一步說：合作事業要算是一種新的方法，曾前是沒有充分的經驗的。沒有
經驗，便不免發生許多困難。這種情形，在我國的農村中爲尤甚。因爲農民生
育多，交通阻塞，已有的經驗，不容易傳達，這是事實如此。那麼爲解決實施上
的困難，也不得不有一種指導制度，來領導他們去實施這新的方法。

因此我們知道：在事前，需要一種指導制度，引領民衆來組織合作社，在事後，也須要一種指導制度，來指示他們實施的進行；所以指導制度是十二分的必要的。

有許多人非難指導制度與自動及自由意志相違背，誠然，自表面上看，似乎是相反的，卽就實現的狀況言，也不免這種弊病。但是我們要知道，這種弊病，不是指導制度本身的錯誤，而是實施指導者之錯誤所致。在制度的本身言，牠不過是把合作引導或介紹給民衆去組織，而組織上還是在乎民衆的自動與自由意志，所以說指導制度的本身，絕對沒有可以非難的地方，這是我們可以相信的。

不過，理論雖如此，指導制度的本身雖則無底可擊，但實施指導上的確有不少的困難，這是誰也不能否認的。所以我們來討論指導制度，不是牠的存立的能否問題，而是牠的實施問題。如果能够解決了實施指導的困難，指導制度對於推進合作事業的功效，必然有顯著的成績了。

指導制度的困難，依我們的經驗，最普遍的有下列幾點：

A. 成績少 成績多少本來沒有絕對的標準，而且潛在的效果，也很不容易顯示出來。譬如初期的工作在宣傳，宣傳以後，合作種籽傳播到民間去，這是種潛在的效果，在這一時期，好像是竹根發芽生荷還未出土的情形一樣。不過我們所謂成績，係包括明顯的和潛在的。但是現今指導制度實施的結果，一部份當然很好，在有大部份是一點成績也沒有的，甚至一個指導所成立了一年，還不見一個合作社成立，即附近的民衆，全然沒有聽見過合作社的名字，這是事實可以找到不少例子的。所以有人說，指導制度是徒勞無功。

B. 成爲官廳機關 在民主制度下的官廳，已經把從前的「父母官」變爲「公僕」了，而且要使官廳與民衆接近，才是正理。不過在目前還有不少的官廳是與民衆隔離的，也不免有些還是苛徵暴斂的，以致民衆對於官廳的印象很壞，差不多都畏怕的很。從前以「父母」事之，現則以「敵人」視之了。合作指導者既然

是屬於官廳，所以想深入民衆，非常的困難。我們只要到民間去走走，就可以發現這種事實。

C. 經費困難工作無法進行 在進步的縣政府裏是有的款專充指導所的經費的。但有許多縣的經費雖有，却也少到極點，以致工作無法進行。據許多的指導者告訴我，連印刷一點傳單標語小冊，都很不容易的。

D. 與當地政府人員難合作 指導員與當地政府人員不合的很多，一方面是政府當局者不以合作事業爲重，更不把指導人員放在眼下，一方面是指導員自取其咎，或者意氣太盛，以致雙方不能合作，工作上當然受到很大的影響。在某省當局派員視察各縣的時候，聽到不少的人攻擊合作指導所，甚至還有主張取消指導所的；就可見他們的感情之不能融洽了。

E. 求速進最多質劣 有許多地方的指導者對合作十分熱心，或虛榮心支配了他，於是很迅速地成立不少的合作社。至於社內的成分是否健全，社的根基是否

穩固，這都是疑問。大凡成立得太快，或一時成立太多，是不容易健全的。在這一種指導之下，便造成了量多質劣的狀況。

五、有意的弄弊 受到不良的教育與信仰不堅定的指導者，加着他一點小的聰明，可以做出一些不軌的行動，由不軌的行動而引起有意的弄弊。在中國合作界已經發現了不少。弄弊的方法多，或是營私，或是中飽，或是欺騙，或是苛索，凡此種種，都是合作的大障礙，也就是合作的大敵人。比上述各種困難更來得重要，這是我們不能放鬆的。

指導制度的困難，當然不止上述幾點，但最流行的，恐怕也不過如此。我們可以說如果能夠打破這幾層困難，其他的小處也無形中可以消除了。

我們知道：一事之來，必然有他的原因在，因果關係是不容忽視的，所以我們必須探求病之源，方能投以藥石。指導制度困難之源是什麼？以我們研究，歸納言之，約有幾點：

A. 上級指導機關不健全——這是最重要的一着。因為上級指導機關不健全，什麼困難都可以發生了。如成績方面，上級無督促，工作自然鬆懈，一年十二個月，拿了薪水就完事，成績從什麼地方來？至於與當地政府人員不能合作及求速進量多質少等等，在於上級機關不能指導所致，而有意的弄弊，責也在上級機關之不能監督。下級指導機關是指導民衆的，上級是指導和監督下級機關的；如果上級不能健全，下級也就不能奏效，這是一定的道理。有許多人以為省合作指導委員會也是指導民衆的，這當然不錯，但牠所採取的方式以間接的為多，直接的較少，所以牠的主要工作還在指導下級機關。

B. 監督方法之不講求 指導制度固然是負指導之責，但監督也不能丟開，有指導無監督，就不能獲得健全的發展，有監督無指導，亦復不能推進事業，所以二者不可廢一。現在我們的指導制度能求講監督的很少，在工作方面，在經營方面，在道德方面，任之聽之的居多，所以從前發現過不少的弊端，推測弊源，都

是監督方法之不講求以致不能防患於未然，釀成不可收拾的局面，這是多麼可惜的事。

C. 訓練人才之不得法 下級機關乃至從事合作運動者大半是出自訓練班或養成所。這種類似的學校，當然不能與其他的學校比擬，應當認真辦理，方能收到實效。但實際上過去訓練的方法，發現不少的錯誤：一，主持人或主持教務者未能切實負責，對功課多馬虎；二，成績之考核尤為鬆懈，全由學生自動努力；三，偏於學識一方面，人格及意志訓練完全忽略；四，對學生活動及其個性之發展，未加注意。凡此種種，都是過去訓練上未曾留意或留意而未切實改良的。我的知道：養成所或訓練班的學生，就是將來合作的指導者，如果成績不好，一則他的工作不能進行，二則必然地使一般人對合作發生種種不良的印象，三則走上錯誤的道路。其影響於合作事業者是多麼大呢？所以過去訓練人才不得法，也是造成今日指導困難的主因之一。

D. 應付才之缺乏 應付環境有兩種意義：一是消極的，一是積極的。消極的應付是敷衍，是被動，上級有什麼命令，想一個方法敷衍他完事；積極的應付是進取，是手段，為求推進事業計，對於環境是不能不應付得法。否則發生種種的障礙，使任何的工作一步也沒有進展，所以必需用一點手段，決定一種方策去作，這才能夠發生效力。現在的指導者對應付環境的工夫，似乎大部份感着缺乏，譬如與當地政府人員不能合作以及種種困難，都是應付才缺乏的結果。

E. 合作知識的不普遍 本來合作是極普遍的事。然而國內合作知識不普遍，尤其是與都市隔離的鄉鎮及城市，不僅民衆不知道合作，即是政府人員及主持農政者也有不少的人不知道這一回事。所以合作事業在最初，多少引起一部份人的懷疑，尤其是不了解合作的地方官吏，給與合作事業進程中的障礙尤甚，這也是指導制度困難之源。

上述幾點，當然不能包括困難原因的全部，但已是很重要很普遍的幾點了。

指導制度既然是時代的產物，而且很重要，同時牠的困難及原因又如上所述，那麼我們應當有一種妥善的對策來打破這種難關才是。這種對策，歸納起來，不外下列四點：

A 構成健全的指導機關 所謂健全的指導機關，有幾個最低限度的標準：一，能夠決定適當的工作計劃；二，能夠指示下級機關應付環境；三，能夠解決合作上一切的問題；四，能夠考核在內在外職員的工作；五，能夠隨時預防及發覺各種弊端；六，能夠負得起各種宣傳的使命。有此六端，指導機關才算是健全的。但是要怎樣才能達到這種目的呢？以我的觀察，最好是三種人來組織，一是主管的行政人員，一是技術人員，一是對合作學識有經驗者。而最重要的是後面二種。沒有技術人員，對於各種專門學識（自然科學方面的如農林養蠶等等）的問題便無法解決；沒有對合作有學識有經驗的人，便於合作問題上（也可以說社會科學方面的）都遇着困難。所以技術專才與合作專才再加上熟悉政情的主管行政

人員，便可以達到上述一個最低限度的標準。同時上面所述的困難，都可以迎刃而解了。

B. 監督制度之確立 監督制度在指導制度之下，是不能不講求的。牠的必要和牠的效能，在上面已經說過。不過這種制度怎樣的確立呢？這就是我們應考慮的問題，在我們理想中，應採用多方面監督法，而其實施可得數點；

甲、規定工作的進程預計完成的時期，此時期不得隨意的變更。

乙、注意工作的報告，下級機關一舉一動，都須以日記式的記載報告，以備查考並指示其新的應付方針。

丙、嚴定懲獎條例，每年分季或分同派員實地視察。

丁、派附近之指導員視察，視察前不得預先通知。

戊、由附近各縣依交通之便利，組織一較高機關，如果某區合作促進委員會之類，負責監督。

已、由省指導機關暗中聘定各地公正人員担任視察員隨地視察。

庚、所有視察結果，互相對照，分別獎。

上述幾點，即監督制之實施。其餘的方法尚多，不過能實行這幾點就可以保證工作上之相當的成功，這是很相信的。

C. 訓練的持續進行 本文只講指導制度，所以訓練的意義不包括下級民衆的訓練。我的意思，就是想使指導者畢業後能繼續深造，同時使主要的地方官吏也有受合作訓練的機會。這種方法，最好莫過於函授學校，藉此各種有志合作者多能受訓練，而在地方政府官吏尤稱便利。不過地方官吏恐怕自動請求是不容易見到的事，難免不藉一點公文的力量，由省主管機關通令，那麼可以實現地方官吏受合作訓練了。至於各地鄉鎮長等，也須責成各縣去訓練才是。

總觀以上所述，似乎是卑之無甚高論，但從實際上觀察，却也有注意的必要。不知道高明的合作同志尤其是現在主其事者以爲如何？

二，指導制度的改良

中國推行合作的指導制度，的確是一個問題。現在就各省的合作指導看來，除極少數得人外，不僅沒有統一，而且各有弊病。不是規模太小，徒負虛名；便是組織太大，近乎浪費；不是領導無人，便是方針未定。結果，推行合作上受了不少的影響。

近來我覺得指導制度要改良一下。不過改良之先，須有一種強有力的背景才能辦到。那種強有力的背景，自然是政府。如果這一點不成問題，這麼我們朝着下面兩個原則進行。第一是社的組織須帶有強制性的誘導，在指定區域內，務求其全體儘速加入合作社為社員，第二是指導機關實際從事於扶助的業務，如批發，運銷，生產，金融等，作有計劃的統治，到達某一時期，即歸還於合作社的聯合組織。這兩個原則一經實現，則中國合作事業的發展必然很快。

我們計算一下：現在的指導制度難免不是賠本的交易。為指導合作拿出來的

錢，的確不在少數，自然是從民衆身上拿出來的。從最初招考學生受訓練起，一直到實習參觀分發拿薪水止，每人身上都占了不少的成本。如果我們把造就這批人才的錢作爲固定的資本，每月經費開支的錢，作流通資本，那麼固定資本上應當拿下一個 Depreciation 加上流通資本的總額，然後去除成立合作社的數目，就可以發覺某一時期每一個合作社每一社員的成本是多少。拿這數字與合作社的業務的成績比較一下，是否有利還是賠本。以我個人的觀察，就目前情形說，大部份是賠本的，雖然沒有正式拿數字證明。我們的指導制度既然從民衆身上拿出一筆費用，而替他謀的利益小，那又何苦來賠這筆本錢呢？因此，我覺得這種辦法太浪費了，爲了救濟這浪費的病，所以採用上述的兩個原則，使指導所花的費用雖不減少，而工作的效力則促其增進到最高的可能限度。

不過強制兩字，用來似乎惹人注意，因爲合作以自動爲原則，安得強制可以實自動與自由意志不同，我們要得的是自由意志而不一定是自動。自動固然其懷

產生自由意志，但被動亦復可以，尤其是在這民智未開人民飽受了欺騙後遇事？疑的環境之下，依着純粹的自動，不知何年何月可以實現。遠水不能救近火，結果不言可知了。並且我所謂強制，包涵強制的誘導。不到萬不得已時，才用各種方法，使其就範。所以請閱者不必見着強制就覺得可怕。

至於統治方面，則完全是實際扶助，在合作社組織的初期，我們扶他走幾步，使他們的業務能夠迅速的發展，不然，他們老是停滯在幼稚的領域，以致所謂救濟民困改良生活者，不過是一個虛名而已。不過這業務的實際扶助，並不是永久的，一到合作的聯合系統成立以後，自然陸續歸還於合作社。

關於合作指導制度的改良的問題，希望各地的實行家試驗試驗。

以我的理想，這兩個原則如果得着機會實行時，結果決不會壞。不然，就得減少指導的浪費，免得民衆無端的賠這筆本錢。希望各地的實行家加以試驗。

(附) 合作化實驗區設立辦法草案

一·某省某區（或某某等縣）爲實驗合作化起見特訂定本設立辦法

二·本實驗區爲工作進行便利起見設置區管理委員會（以下簡稱委員會）隸屬於某某省政府管委會設主席一人主持一切事務委員若干人以對合作事業農業技術有經驗者充之

三·管委會應調查區域內之經濟狀況並計劃設立模範合作社總社及分支社地點以便推行合作組織

四·管委會辦公地點須在核定之總社所在地

五·凡經核定之總社及分支社所在地各派指導員若干人向當地民衆宣導加入合作社爲社員在工作開始之第一年度得自動加入至第二年度如有尚未加入者由指導員設法開導之開導不從者強制加入或制強移出

六·在合作化未完成以前一切行政概由管委會依法處理合作化完成後即分別移交於模範合作社各種委員會接管之

七·管委會應籌設實驗區農民銀行並在分支社所在地設立貸款所協助各分支社辦理社員信用業務

八·管委會應設立商務諮詢部負責調查農產品市價介紹販賣市場代理運輸等事項

九·管委會應設立農具製造部及牲畜飼養部充分供給農具及牲畜於各分支社並在分支社所在地設立農具牲畜租賃所以低利租與各社員利用於必要時得收買各社員舊農具使新式優良農具得以推行

十·管委會應設立農場從事試驗及育種并於分支社所在地設立種子交換所逐年以優良種子與社員交換

十一·管委會應按照社員人數壯幼男女土壤等級規定各社員耕種土地面積其

未達此規定額數者由農民銀行貸與資金購入之必要時得將該社員家屬分析移轉一部於新購入之地點其超過此項規定數目者由管委會強制出賣其超過之畝數

十二·區域內所有地主而不能自行耕種者限令於一年內出賣其土地如一年內無人接賣即由農民銀行按照時價收買之此項地主如不能參加區域內其他工作時即強制其移出

十三·管委會應就分支社所在地設立倉庫辦理儲藏及押款等業務

十四·上列第七條至第十三條各項機關均合署辦公以節糜費

十五·管委會應擇定適當地點設立碾米廠麵粉廠紗廠及其他必要工業以便加工農產物并謀運販之便利

十六·管委員應設立輸入品檢查部於各交通關卡以資限制各項輸入品之種類品質數量等項

十七·管委會應督促築路築堤及造林等事業

十八·管委會應設立保衛隊將壯丁一律編入訓練但以合作社社員爲基本武裝隊伍

十九·管委會應設立社會教育部及俱樂部於各分支社所在地

二十·前列管委會各項經濟設施於合作系統完成後或至模範合作社有自營能力時即移交全部或一部於合作社之經濟委員會

廿一·前列管委會各項政治設施及文化設施於合作系統完成後移交於普通委員會及教育委員會

廿二·凡各分支社成立時即須選定組織委員三人各負當地調查指導考核之責於全區域分支社成立至相當數日時應在總社之下設立組織委員會

廿三·組織委員會至合作化實現時即行取消其應辦手續概歸普通委員會接管

廿四·本辦法呈經某省政府核准施行

合作理論

侯哲堯著

第一章 合作主義的哲學基礎

第二章 合作主義的社會觀

第三章 合作主義的利潤觀

第四章 合作主義的歷史基

第五章 合作主義的理想社會

第六章 合作統治下的設計經濟

附錄一，世界恐慌與合作運動

附錄二，最近歐洲各國合作運動的發展

本開 32
頁 214

實價大洋六角

農村合作運動

侯哲堯著

第一章 農村合作的意義

第二章 農村合作的組織及其事業

第三章 農村購買合作

第四章 農村販賣合作

第五章 農村利用合作

第六章 農村信用合作

第七章 農村合作的聯合

第八章 中國之農村合作運動

附錄一，農村合作法規

附錄二，各種農村合作社參考章程

本開 32
頁 210

實價大洋五角

黎明書局出版

農村運銷合作經營講話

新書預告

侯哲葦著

本書為著者在山東合作訓練班及豫鄂皖贛四省農村合作訓練班講授材料並加以擴充者內容完備其目錄如左：

- 第一章農村運銷合作社的本質
 - 第二章農村運銷合作社的組織
 - 第三章農村運銷合作社的事業方針
 - 第四章農村運銷合作社的資金運用
 - 第五章農村運銷合作社的加工作業
 - 第六章農村運銷合作社的補助機關
 - 第七章農村運銷合作社的貸價清算與盈餘分配
 - 第八章農村運銷合作社的成功條件
- 附錄

農村信用合作經營講話

侯哲堯著 實價五角

- 第一章農村信用合作的本質 第二章雷佛生氏農村銀行 第三章農村信用合作的資金 第四章儲蓄及存款業務 第五章貸款業務 第六章兼營的業務 第七章盈餘分配 第八章社外借款

農村利用合作經營講話

侯哲堯著 實價四角

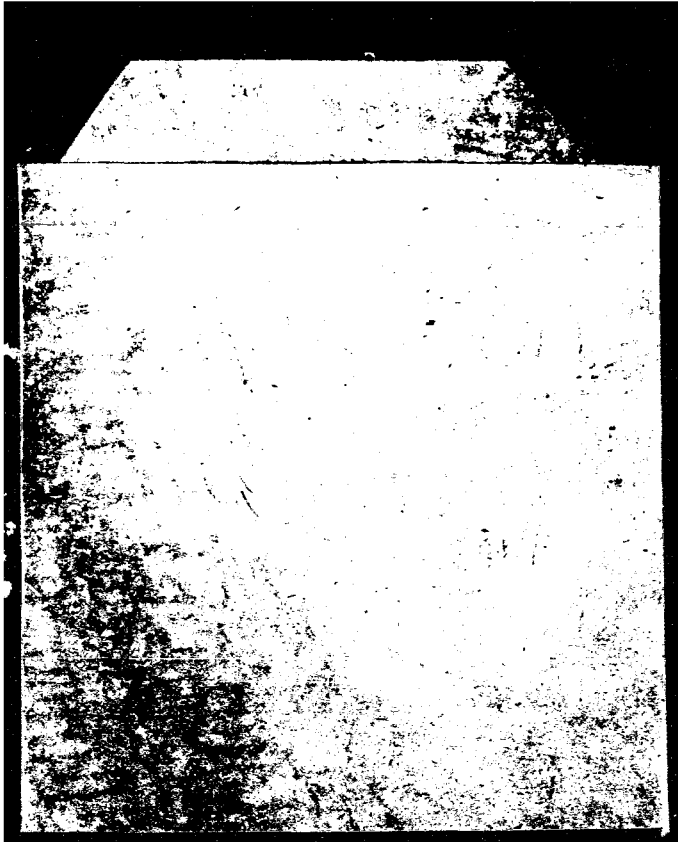
- 第一章農村利用合作的本質 第二章農村利用合作的事業及其準備 第三章農村土地利用合作 第四章農具利用合作 第五章肥料配合利用合作 第六章農產儲蓄利用合作 第七章農村副業利用合作 第八章農村經濟的利用合作 附錄一農村利用合作參考章程

合作主義綱領

侯哲堯著 實價大洋三角

- 一，定義 二，特性 三，理想目標 四，合作社種類 五，合作社實踐 六，合作社的利益 七，合作社的聯合

上海社會書店出版
黎明書局總代售

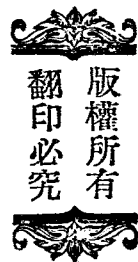


新書預告

農業倉庫

侯哲葦著

農業倉庫是現代中國農村復興運動中最需要的一種工具，舉國知之，而實行者甚少，考其原因，多係不了解內容所致。本書立意極新穎，關於理論及實施均有論列，尤以附錄章程表格為最適用之參考資料；不久可出版，特此預告。



版權所有
翻印必究



初版
1934. 1. 1.
冊數
1—1000本

合作化實驗區組織方略

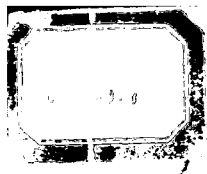
著作者 侯哲葦

發行者 社會書店

上海四馬路中市

總代售處 黎明書局

價目二實價三角五分



我	人
為	人
人	為
人	我