

藝文叢書之六

合作與經濟建設

章元善著

A2799



藝文叢書

合作與經濟建設

章元善著

藝文研究會出版  
商務印書館發行

中華民國二十七年七月初版

⊕(32178)

合作與經濟建設一冊

每冊實價國幣伍角

外埠酌加運費隨費

版權所有  
翻印必究

著者 編者 出版者 發行人 印刷所 發行所 分發所

章

元

究

善

藝文

研

究

會

王

雲

正

路

長

南

正

五

長

南

正

路

商

印

書

館

長

南

正

路

商

印

書

館

漢口、重慶、成都、西安、南昌、金華、

商務印書館

分館

分館

廣州、梧州、昆明、貴陽、香港、汕頭、福州、

(本書校對者喻飛生)

港 F 二八七二

港



## 藝文叢書總序

在這個國家民族危急的關頭，我國的人民一般的感覺到我們社會的各方面都需要一番縝密的檢討及精細的研究。我們唯有檢討研究自己才能了解自己，唯有了解自己才能尋求出建立自己的目標與方向。同時，現在我國有成千成萬的國民對於我們國家民族的過去現在與將來發生了無限研究興趣，提出了許多問題來急待解答。然而在敵人的鐵蹄踐踏之下，許多青年卻失掉了求學的地方；幸而未敵敵人蹂躪的地方亦因種種關係不能繼續供給青年以求學的機會；而一般的民衆在這時期亦因各種文化機關的停辦或遷移而喪失了他們精神食糧的儲藏所。但是這個際會正是他們需要智識，需要精神食糧最強烈的時候。

我們鑒於這個大時代的需要來源的乾枯，決定約請國內的學者專家共同撰著一種叢書，每冊自三萬至六萬字，對於我們國家民族過去及現在各方面的具體問題作一種有系統的研究與分析。這一種叢書所擬研究與分析的問題非常之多，舉凡有關我們國家民族的問題，也可以說是中國整部文化的各方面，都希望能夠顧到。這種叢書是供給一般青年及民衆閱讀的，希望能夠對於我們國家民族獲得一些基本認識，發現當前社會各方面的複雜性，提出若干具體而急待策應的問題來，激起其研究中國企求認識中國的興趣，以期在任何地方，執行任何職務，都能隨時隨地檢拾問題而加以研究與分析。

我們的國家民族現在是在建立自己的途程上邁進，在這途程之上有幾個指路的南針：

第一、中國的文化根本上是一都缺少政治色彩的文化，因此要針對着這一方面努力，研究怎樣才能凝結中國的個人及家

族單位使其成爲一個有機的團體，怎樣才能在中國樹立真純的優美的民族主義的根基，怎樣才能使這個民族主義發揮光大，普及於全民族每一個份子的心田裏，激動他們的政治興趣與熱力，以期中國能在波濤洶湧的世界政海中屹然生存，保持着自由平等的獨立的地位。

第二、在建立現代國家的時候，政治制度方面所需要的是怎樣才能使一般人民與國家政府結成一氣，共同奮鬥，國家離開了人民便無以生存，人民失卻了國家也不能生存。達到這個上下聯繫的方法只有實行民主政治。在各種政治典型之中，唯有民主政治才能適合我國當前的需要，我們唯有走民主政治的路線才能夠救亡圖存。但是我們卻並不要求一步登天跳到普及民主政治的終極，因爲這是事實所絕不容許的。我們只要認準了目標而一步一步地踏穩住腳向前走去。民主政治的建立不是一朝一夕可以完成的，徒有其表而乏其實的民主政治是虛偽愚昧的政治，絕對不能擔當建國的重任。同時，所謂民主政治也不是西方十九世紀與放任主義解成一氣的民主政治。人民固然需要自由，但要清晰了解自由的真諦，要的是有組織的自由，自由不容流爲放縱而中傷了政府的效率，篤愛自由過甚的人往往流爲無政府主義者；但無論何人現在都不能贊成無政府主義，無政府狀態之存在是對於敵國外患最有利的條件。

第三、政治建設的基礎是經濟社會的確定，而經濟建設的南針是工業制度的形成。在一個尙在農業及手工業時代，經濟基礎尙相當於歐西中古時代的社會裏，侈談爭辯西方的工業管制的各種主義是倒果爲因的現象，爲充裕我們國家民族的民生，爲鞏固我們國家民族在世界上的地位，工業制度的急速確立是必要的條件。唯有一個工業化的國家才能在現代的世界生存，唯有一個工業化的國家才能使其人民的生活優美繁榮。我們現在要具備工業國家所產生的武備來抵禦外侮，我們卻同時

## 自序

我編這書，抱着爲讀者服務的精神，希望在三五萬字的限度內，能把吾國合作事業的既往，今日的典章制度，以及技術問題，爲讀者做一番介紹；能把合作與政治體系的關係，以及可期的效果，據我所知及所見得到的，爲讀者寫出來。

現在及此後是我們起而行不是坐而談的時候了！所以這書不爲合作而談合作。牠五分四的材料是事實的敘述與討論。學理、史跡、統計……都以給讀者一個清切的觀念爲止。

編稿的時候，我要讀者明瞭：在我們中國，合作事業是整個建國事業的一部分。我的責任，自然應當集中在合作。可是那整個問題的存在，始終沒有離開我的意識與視線。我要爲整個問題而談合作；正因合作與整個問題有極密切的關係，所以我自己覺得這書的書名，並不是無意義的硬湊成功的。我與合作事業，結緣有年，許多事實的產生，我自己往往就是「始作俑者」，所以遇着引敘這些事實的時候，採取澈底的客觀，確是甚難的事，但是我已盡力了。

我希望讀者得到五個觀念：(1)合作的推行，務使之與國家的經濟政策相適應。非但如此，並且要拿牠來做這新經濟制度的基石，新經濟生命的源泉，使得牠在一個有組織的政治經濟體系之內，有牠確定的地位。(2)推行合作去繁榮農業，是手段而不是目的。因為中國新文化的創造應當從農業入手的；新經濟的最下一層基礎，應在農業上建築起來的。(3)合作的使命在造產。此後應充分應用科學提倡生產業務。牠的社會效用，亦應隨時引發，輔助教育力量所未及。(4)吾國的合作事業，自系統法規以至書表程式，自可充量的參照各國成法，但須經過一番調製嘗試，纔可適用於吾國的土地與人民。使之自有其中國的氣味，纔可於戰時平時，發揮其效用。(5)把合作拿到民間去，——即是所謂指導工作，——是一種技術，要有點「手藝」的人，纔能勝任愉快的。所謂技術，我杜撰的定義是：「經過整理的經驗。」

中國的合作事業已有二十年的歷史。時至今日，一切典章制度，已是粗具規模。但是「徒法不能以自行」，還要吾人的努力。譬如工業製造，今日機器已經造成，只要加進原料去，發動原動力，自會有成品製造出來。至於出品的快慢，則在原動力的大小，而成品的優劣，在原料的好壞，更在技工

的巧拙了！若是原動力無人供給，有經驗的技工無人雇用，這部機器，恐怕就要生鏽毀滅。對於合作事業感覺失望的人們，務必注意。你們常問：「爲什麼合作還不發生效用？」「怎樣方可把合作事業普遍開來？」……這些問題的答案就在這裏！

書裏所說的一切，都是些平凡無奇的事。可是讀者切勿誤會以爲合作事業的實施是同樣的平凡無奇，就可輕率從事的！

章元善 二七五，六，重慶。



缺乏製造這種武備的工具及購買這種武備的資財。在這個畸形的狀況下，一般的人民自然是呻吟於租稅負擔的重壓之下。然而爲保護人民不受外強的殘殺蹂躪，政府又不得不徵收重稅來置備必要的現代武備。這是一個最尖銳的矛盾，其唯一的出路自在充裕民生以增加政府的收入，而充裕民生的不二法門即在盡量利用天賦給中國的寶藏。

第四、工業文明與現代科學是相輔而發展的；自然科學建立了工業的基礎，工業的發展又促成了科學的進步。中國的工業制度要在最近期內樹立起來，科學的提倡是必須同時兼顧的。現在科學的主要點在其方法與精神，這種方法與精神不只限於學術與技藝的研究，而在其應付一切事理的基本態度，不只在對付自然，並且在對付人類的社會。一個具備科學精神的人，對於一切問題簡潔地講來是不迷信任何沒有根據的符咒。我們不必諱言，中國現在是一個百孔千瘡的國家；對於這個病人我們卻不是在尋求一劑百病皆醫的仙丹靈藥；開這種藥方的人，無論中外，已經太多了，而中國的症候依然。據社會人類學家的研究，尋求百病皆醫的仙丹靈藥來醫治一個人的身體或一個社會的弊端是野蠻的初民的社會的辦法，具有最粗淺理性的個人及最簡單文化的社會都會了解這是絕不可能的幻想。這是科學的精神：這裏沒有符咒，沒有迷信。

本着這四種認識，我們敦請各位專家爲本叢書撰著。這種叢書是用深入淺出，簡賅而深切的方法來研究中國問題的。各位撰著者都是對於各個問題有湛深研究的人，但他們卻不是眼光狹隘，西洋人所謂「只見樹木不見森林的專家。」在分析解剖他們個別的問題之時，並不是只看見眼前的一個角落；在他們的腦海中飄浮着一幅整個中華國家民族的圖畫，以這整幅的圖畫爲背景描繪他們所擔任的一草一石。這裏沒有絲毫的成見，一切的意見都是從客觀的科學的分析研究出來的。

同時這一套叢書不只是供戰爭期間的需要；我們很奢的期望，在這次戰爭結束以後，在我們國家走上建國途程的時期，仍

然能夠陸續地一冊一冊的刊出，源源不絕的供給我國的青年與民眾以這種的讀物。我們不能以整套叢書的目錄奉告讀者也就是因為這個原因。

我們感謝各位作者的熱忱使這種叢書成功。我們十分歡迎讀者盡量的批評，就是最不客氣的批評亦當虛懷接受。同時我們更希望讀者能與我們通訊，作任何方面的指示與建議。我們是以這種坦白真誠的態度擺在讀者前面的，企盼讀者也能以同樣的態度來教正我們。

陳之邁  
吳景超  
陶希聖  
編者謹識（二十七年三月漢口）

# 目錄

## 自序

### 第一章 概論

#### 甲 學理

#### 乙 各國的合作事業

### 第二章 吾國合作事業之既往

#### 甲 概況

#### 乙 數字

### 第三章 使命

### 第四章 設施方針

### 第五章 法規

一  
一  
八  
一  
一一  
一一  
二一  
二一  
二七  
二七  
三七  
四二  
五六

第六章	分類及系統	六六
第七章	合作社經營	七四
甲	社務	七五
乙	業務	七七
丙	組設合作社之要件	八六
丁	附屬事業	八七
第八章	兩個感想	九一
甲	基點要認定	九一
乙	怎樣開始	九四
第九章	關係問題	九九
第十章	檢討與勗勉	一一四

# 合作與經濟建設

## 第一章 概論

### 甲 學理

合作定義，說者不同。抽象的說：一個人羣，為滿足共同感覺到的需求而合作，換言之，合作是人們滿足彼此都感覺到的需求的一切行爲。如果這個可以算一個定義，吾人不得不附加幾件重要條件：第一「需求」的性質是確定的，不是泛指的。譬如說電話，這種需求是具體的，是一個人羣中大多數認為切要的需求，並不是泛指一般「有益於人」的一切物質。第二「一切行爲」是以達到滿足需求爲限的。有了確定需求，大家努力，以圖滿足公認的需求，所有的行爲是合作，超出這個範圍以外的行爲，便不是合作。



大家感覺到電話的需求，組織一個電話合作社，各人湊出必須的資本，或共同擔任向團體以外借用資本，安設電話機件，以便團體中任何二人通話，團體以外的人，如欲得到同樣便利，非先加入團體，履行團員的義務不可，這種電話合作社，是爲要滿足共同感到的需求，方始成立，所以是合作。若是另有一班人，認定電話是有益於人的東西，集了資本，設上電話交換機關，以待要用電話的人來賃租裝用，事先需求沒有存在，需求是在有了電話公司方始造成的，設立電話公司的人，不是要滿足他們自己的需求，而要憑藉了一種可以供給多數人便利的電話來營利，這種電話公司，便不是合作。

商業行爲，亦是爲着滿足人們需求。但與合作不同之點，就在需求者與供給者是兩種人。供給者是商人；需求者是主顧。合作行爲，目的雖然相同，可是供給者，就是需求者自己。這是一個大不相同之點。他們爲着要消費纔生產，生產的目的是消費。合作的目的，完全是在滿足需求，不在營利。商業的目的，完全在營利，「懋遷有無」不過是商人謀利的手段。

因爲如此，同是達到滿足需求的一項目的，用合作方法去做，消費者與生產者，非常接近，有時

且許同是一班人，一面生產，一面消費。生產者既有可以預知的銷路，有一定的主顧，就可不致有生產過剩的損失。消費者有自己經營的工廠農場，就不會蒙受不公道的待遇，出高價買劣貨的不便。兩方既極接近，生產者消費者之間，就不用不着層層疊疊的中間人。這些中間人，既可免去，費用亦就省去。物的成本既輕，物價自然便宜。在一國之中，合作組織的統系愈完備，合作的效用亦愈大。一地的消費，經合作系統的調度，就可仰給於另一地的生產。如此循環周轉，差不多全國的消費，全國的生產，都可以合作化。所以合作能增進人類的福利，剷除一切因為財富支配不均的危險。

合作的目的是，雖是完全為滿足人們的需求，但因經濟社會政治等等各方的情形不同，合作的實施，就有種種不同的方式。一地的生產量，超出當地消費量的時候，就有辦運銷合作社之必要。合作聯合社或批發合作社，拿甲地過剩的生產，供給乙地的消費。丙地的地形土質，需要人工灌溉的設備，就應創立水利生產合作社來經營。再如丁地的流動資金太缺乏，資金的需要很急切，就應設立信用合作社來利用內地過剩的資金。各種合作社，方式雖是不同，但其最後目的是完全一樣的。不過有的合作社，一部的需要，可由本社內取得供給去滿足，有的合作社，擔任合作整個計劃中某

一部之工作，須經聯合社的綜合調劑，方始可以完成合作的目的。

再抽象一點的定義是「被環境所束縛的人們，要想跳出環境，基於這個動機而形成的一切活動，便是合作。」高利貸是一種環境，農人受他的束縛，由來已久；買布的人，向出高價買不足尺的布，把打出來的糧食，賣給販客，給多給少，聽憑人說；山水沖來，淹沒田宅，要種田時，天不下雨，都是束縛着農人們種種不同的環境。現在感覺環境不良的人們，自想找出路，脫離這個環境。他們的方法，便是聯合同儕組織合作社了。依這界說，我們對於合作社的（1）不以營利為目的，（2）平等精神，（3）社員愛護合作社，（4）社務公開，（5）入社不重投資……等特點，便易找着理由。可是超出改良環境的範圍，而要在環境尚未改良，或已經改良之時，經營合作社去牟利，那就不是合作了。

合作二字以純經濟範疇見載於典籍，是近百年間的事，其完全探討合作原理的著作，祇能於近代刊物中求之。合作之形成近代新興經濟制度，與其說牠先有了原理引發出來，不如說是先有了事實推動學者的探討，始獲產生近代合作之原理。法儒季特所著的連鎖論，於近代合作原理關

發入微一般學者多以合作哲學視之。其所下「連鎖」的定義是：

「每當兩個人，兩個體，兩種運動在動此即觸彼的那種關係中，而且牠們如若同為某整個之一部，其一部之變遷可以影響全局時，我們可以說：這些人，這些體，這些運動都是連鎖的。

……」（彭師勤譯：連鎖論頁四。）

人間的連鎖關係，乃一種隨人類以俱生，與人類共存的社會現象，猶如四時錯行，日月代明等同樣的是自然現象。這種連鎖關係，可與人以幸福，亦可與人以災殃。人類為求逃避災殃，獲取幸福，不惜殫精竭力，想出種種法子來調整這種關係，使得人類可以得到最大的幸福。其法行之日久，就即形成一種社會制度。遠者如初民時期之共產經濟制度，近則如二十世紀高度發展的資本主義制度，以及社會保險，勞工保險，義務教育等等，其形式雖異，而在控制人類連鎖關係，使得人類趨向更幸福之途徑以發展之目的則一。凡此種種方法制度，俱隨時代與環境而演進，而遞嬗，決非如天經地義之一成不變。在某一種方法制度控制當時人類連鎖關係時，即已孕育另一種更適於人類生存關係之制度。一至原有方法制度失去控制之作用，則孕育已屆成熟期之新興制度，即起而代

替舊有者來控制一切。

在近代個人資本主義制度下所孕育之新方法，新制度，不一而足。如循立法途徑而產生之勞工法，貧病救濟法，以及循集社途徑所產生之新迪嘉（Syndicate），友愛社，合作社等組織，都是以矯正資本主義舊生產下之流弊為目的。但勞工法，貧病救濟法，新迪嘉，友愛社等，都是消極的互助救濟，局部的減少或防止災殃之產生，惟依合作社之方式始能積極使人類幸福的連鎖關係強化與具體化，故合作之在現代，可謂為人類連鎖思想表現最完善之方式。合作之所以能如此者，可從倫理與經濟兩方面觀察其基因：

### 一、倫理方面

1. 自助——即人盡其力（智力、體力、能力），力盡其用（正當、效率），為互助之先決條件。換言之，凡不能自助的人，即無與人互助之資格。所謂自助，指物質實力，生產技能與上進決心三者而言，而後二者尤重於前者。

2. 互助——即力引其類（一單位之力與一單位之力相吸引），類宏其效（二力相引，得



發生更大之力量，爲合作作用的源泉。凡力與力相吸引，則除原有等量之力外，應再加上兩力吸引時所發生之熱力。此種熱力，猶如物質間之「愛力」(Affinity)即謂： $1力 + 1力 > 2力$ 。

合作社集合對環境不滿具有同感者若干人，各個有堅定濃厚之向上願望，人人放棄私人利益，各盡所長來謀團體的幸福，他們共同感覺的需要催動着他們滿足需要的信力與熱心，在嚴正合理的組織之下，共同努力。如此形成之團體，精神團結，意志堅強，其行爲能力之大，自不待言。

## 二、經濟方面

1. 合力——凡經濟能力薄弱者，處處吃虧，富有者在在可沾便宜。今集多數弱者，成一團體，則此集團之力量，便可不下於富人，凡富人向所享受之一切便利，此集團之弱者，亦能享受之。此乃收效於「合力」。

2. 合理——因生產者與消費者之隔離，故必有多級之中間人以爲之仲介，從而盡其中間剝削之能事。今令生產者與消費者互謀接近，則中間人攫取之利潤，即可由生產者消費者雙方自享之，生產者多得，消費者少出，此乃收效於「合理」。

需要少的可以團結起來，將所有需要歸總。因為需要量越大，則所獲利益亦越大，事實是很明顯的。借一塊錢的，比較借幾十萬幾千萬的，難易迥然不同：借錢越少，越覺困難，借錢越多，反覺便易，銀行非獨不拒絕，甚至會歡迎你。會招待你！以故將許多小需要量變大了，就等於享受那大量同樣的利益與便利。借錢如此，賣棉花何獨不然。幾十斤棉花或是幾百斤棉花，將牠拿向銀行押款，數量太小了，銀行不押，拿向保險公司保險，數量太少了，保險公司不保。運到大商埠大城市銷售各方面都不值得，不上算，除非將一切小的量歸總起來，才可以希望得到大量相同的利益。由此類推，什麼事都是一樣。所以合作也者，就是集合多數經濟上弱者，使享受經濟上強者所得的利益。又農人賣棉花，須經過若干中間人手裏，這就不合理，交易所的經紀人，向未耕過地，拿過犁頭，但一句話一舉手，卻得了若干利益，這真是不大合理。合作的目的，就想取消這些無謂的寄生的中間人，以及這些不合理的現象。

## 乙 各國的合作事業

合作起原於歐洲工業革命之後，城市中的工人，日見衆多，他們勞力的生產量與生活的消費量，失去均衡。工人們的購買力雖甚薄弱，生活費卻又增高。結果他們的生活狀況，日見惡劣。在農業區裏，情形亦復不佳，地力漸薄，農產欠收，生計日難，饑饉薦臻。熱心社會工作的人們，眼見這種情形，不約而同的研究糾正的方法，合作因此發明。英國的消費合作社，德國的信用合作社，丹麥的生產合作社，可以說是全世界合作的規範。他們的歷史最久，規模最大，成績亦最佳。各國紛紛仿辦，直至今日，合作已波及到全世界。有人稱二十世紀爲「合作世紀」，就此可見合作的普遍性了。

合作爲人類精神上與物質上之一種連鎖作用。此種作用，大之可以改造社會，小之可以補偏救弊。視之以目的，不失爲合理之經濟制度；視之以手段，又爲極有效之建設方策。試就推行合作，著有成效之各國，而分析其主要之目的，當可了然於合作爲人類國家民族生存之利器，得隨運用者之意趣，而在合法進行中，呈現其可能之功效。

一、改良勞工生活——如各資本主義國家之產業工人，羣起組織消費合作社，由純粹消費合作，進而爲生產消費合作，此可以英國爲代表。其他如法、意、美等國亦有相當之發展。

二、復興城市小工商業與農村生產——此可以信用合作最發達之德、意二國為代表。德國合作發展，可從休爾志、雷發巽、哈斯三氏提倡經過中，見其大概。意國合作受德國影響，其發展情形亦頗相似。

三、發展對外貿易——最顯著的如丹麥，在十九世紀末葉，受美洲農產競銷歐洲之影響，市場被奪，農民窮困失業。乃全國上下，一心推行合作。一面對農業作有計劃之改革，由糧食生產，轉變為畜牧生產；一面以共同生活，加工運銷……等組織，以減低生產成本，推銷外國，恢復市場。今則功效已著寰宇。

四、實現統制經濟——運用合作組織，以實現國家統制經濟者，蘇俄首倡於先，德繼之於後（法西斯執政後），雖蘇俄與意德在主義上絕不相同，而利用合作以統制產銷，與國民消費（如糧食分配）獲效幾同一轍。

五、調劑資本主義之生產缺陷——此實為一切資本主義國家合作事業之通性。如日本之合作隨資本主義同時發展，在商品產銷方面，極盡其改良促進，吞吐調劑之能事。美國合作似有

落後情勢。但關於農產品之聯合運銷，在西部各州，仍呈現極顯著之功效。

六、推行殖民政策——印度在一九〇〇年以前，農民因受高利貸剝削，全失其生產能力，對於宗主國之任何改良計劃，俱無接受可能，英人憂之，乃特選派官吏，在印度農村中盡量推行雷發巽式之農村信用合作社，卒以不滿三十年之時間，使全印六萬多合作社，二百三十餘萬社員，共集有三萬萬元之運用資金。惟宗主國之目的，原祇在恢復殖民地之生產能力，於此目的既達之後，自不願再求其進一步之發展。此可於最近印度合作之消沉狀況，窺見其用意也。

一九三六年國際聯盟勞工局合作組出版之世界合作統計（第九版）數字，先以國別為經，社別為緯，計列入者有五十八國，吾國亦在其列。茲摘錄德、丹、美、法、英、意、日、俄等國之統計數字，並計算其比重，表列如下，以見一斑。

(一) 總		百分比	
總計社數	鄉村信用	百分比	鄉村信用
八一、三六七	一八、八五二	一〇〇.〇〇%	二三.一七





其 房 消 總	他 屋 費 計	三、七七五	一〇〇・〇〇%	(五)英	其 農 業 保 險	他 業 用	四、〇四五	四四、五〇三	二七、五一八	一〇、六九五	總 計 社 數	八六、七六一	百分比	一〇〇・〇〇%	(四)法	其 他	房 屋	二、九二四	一〇、九二〇	四〇・九一	一〇・九六
(六)意		四九六	一三・二二																		

總計	三六〇、四二二	一〇〇.〇〇%
(八) 俄		
總計	三三一、二四〇	一〇〇.〇〇%
鄉村信用	一一二、七〇〇	四〇.六六
農業	一三三、二三七	四二.三七
普通	四、八六五	一五.五七
其他	四三八	一.四〇
(七) 日		
總計	六、七〇八	二九.八四
其他	三、四七〇	一五.四〇
牛乳	六、八〇九	三〇.一六
農業	二、〇九〇	九.二三
鄉村信用	三、四六五	一五.三七
消費	二二、五四二	一〇〇.〇〇%

茲更以社別爲經，國別爲緯，觀察每一種合作社在各國間之比重。

消	費	四五、七六四	一二·七〇
農	業	二四一、四五—	六六·九一
房	屋	四二、一〇二	一一·六六
其	他	三一、一〇五	八·七三

(一)消費合作社		八國總社數	五六、三六九	一〇〇·〇〇%
		意	三、四六五	六·一五
		俄	四五、七六四	八一·一九
		其他(德丹美法英日)	七、一四〇	一二·六六
(二)都市信用合作社				
		四國總社數	五、四九四	一〇〇·〇〇%
		德	一、三六二	二四·七六

美	三、六〇〇	六五·五四
法	九二	一·六五
意	四四〇	八·〇五
(三) 鄉村信用合作社		
五國總社數	四四、三八五	一〇〇·〇〇%
德	一八、八五二	四二·四六
法	一〇、六九五	二四·〇九
日	一二、七〇〇	二八·六二
其他(丹意)	二、一三八	四·八三
(四) 農業合作社		
入國總社數	三三六、八五一	一〇〇·〇〇%
德	三六、七六八	一〇·九三
丹	五、二六一	一·五六
俄	二四一、四五二	七一·六八

其他(美法英意日)	五三,三七一	一五,八三
(五)漁業合作社		
五國總社數	一,一二八	一〇〇.〇〇%
意	一〇六	九.四〇
俄	九一〇	八〇.六七
其他(德英日)	一一二	九.九三
(六)小工商業者合作社		
六國總社數	一六,三四八	一〇〇.〇〇%
德	二,二〇三	一三.四八
俄	一三,九九七	八五.六二
(其他)丹法英日	一四八	〇.九〇
(七)職業合作社		
八國總社數	二六,三四八	一〇〇.〇〇%
德	三,七四〇	一四.二一

合作與經濟建設

美	三、六〇〇	一三·六六
俄	一六、一九八	六一·四七
其他(丹法英意日)	二、八一〇	一〇·六六
(八)工人生產合作社		
五國總社數	一、九一〇	一〇〇·〇〇%
法	四三〇	二二·五二
意	一、一九四	六二·五一
其他(德丹英)	二八六	一四·九七
(九)房產合作社		
六國總社數	五九、六八〇	一〇〇·〇〇%
美	一〇、九二〇	一八·三〇
俄	四二、一〇二	七〇·五三
其他(德法英意)	六、六五八	一一·一七
(十)牛乳合作社		

六國總社數	一一、五五五	一〇〇・〇〇%
德	五、四六九	四七・三三
丹	一、三九四	一二・〇七
意	三、四七〇	三〇・〇三
其他(美法日)	一、二二二	一〇・五七
(十一)釀酒合作社		
三國總社數	七〇九	一〇〇・〇〇%
德	三五四	四九・九三
法	一八〇	二五・三九
意	一七五	二四・六八
(十二)電氣合作社		
二國總社數	四、八五五	一〇〇・〇〇%
德	四、八二二	九九・三二
法	三三三	〇・六八



合作與經濟建設

(十三) 農業保險(火、牲畜、其他)合作社		
二國總社數	四五、二五六	一〇〇.〇〇%
法	四四、五〇三	九八.三四
意	七五三	一.六六
(十四) 普通合作社		
四國總社數	九、七七七	一〇〇.〇〇%
德	三、四〇七	三四.八五
日	四、八六七	四九.七八
其他(美意)	一、五〇三	一五.三七

## 第二章 吾國合作事業之既往

### 甲 概況

吾國民間雖早已流行與合作相類似之思想及事業，如屬於金融之各種搖會，屬於生產之青苗會、漁會、製糖會，屬於消費之月餅會、油糖會，屬於保險之福壽會、白帶子會，屬於防衛之聯莊會、守牛會等，惜因態度消極，推行斷續無定，組織散漫，手續簡單，迄未成立一種完整的體系。

近代的合作事業，在亞洲雖亦有半世紀的歷史，——日本在十九世紀的末葉，即已創辦合作，——吾國的合作事業，到今日不過方脫襁褓。吾人在最近的七八年來，方始聽到「合作」這個名詞。自從「合作」隨着西方文化輸入中國之後，迄於今日。其間的變遷，可分四個時期來作一番敘述：

萌芽時期（民七至民十二）此一時期因學者之鼓吹，合作種子已散播於若干都市中之學

校及職工團體。約舉之，如民七，北京大學教員與學生合組消費合作社。民八，上海復旦大學教職員與學生發起上海國民合作儲蓄銀行，組織平民週刊社。民九，薛仙舟等，組織上海合作同志社，同年湖南亦有合作期成社之組織，專致力於宣傳。民十，成都成立農工合作儲蓄社，類似銀行組織，業務不限於農工。民十一，上海平民週刊社改組為平民學社，注重合作主義之研究與宣傳。同年，汕頭鐵路工人，安源路礦工人，上海商務印書館職工，先後組織消費合作社，盛極一時，平民學社支持稍久，餘多無所表現，或竟陷於無形停頓。

試辦時期（民十二至民十七）此一時期之中國合作已由宣傳提倡，進而為有計劃之試辦；由都市學生職工之嘗試而深入於閉塞枯寂之農村，由學者對於學術之熱心與興趣，在切身感覺其需要之廣大民衆中實地推行。中國華洋義賑救災總會（以下簡稱義賑會）基於救災不如防災之信念，民國十一年開始試辦合作。民十二，義賑會草擬農村信用合作社空白章程，雷發巽式農村信用合作社，於是年六月出現於河北省之香河、唐縣、涑水、定縣，及南京、安徽等地。同年，寧波第一消費合作社，無錫合作研究社成立。民十三，河北省農村信用合作社漸見發達，義賑會合作訊月刊

出版。同年，湖南礦工消費合作頗有進展。四川中壩農業協社成立，爲成都農工合作儲蓄之分社。民十四，河北省成立之社屬舊直隸省區者三十一，屬舊京兆區者凡十一，義賑會對各社放款，達二萬餘元，是年十一月在北京舉辦第一次合作講習會。民十五，上海消費合作社成立，成都農工合作社改組。河北省農村合作社總數增至三四〇社，開始組織區聯合社，安平縣南區，涑水縣西北區，及深澤縣西區等三區聯合社成立。第二次合作講習會，分兩組舉行於定縣及北京。民十六，湖南第一婦女消費合作社成立，河北省合作社進展至五十六縣。安平王家莊社，試辦髮業運銷合作，綜此六年內，中國合作事業，如消費、儲蓄及研究等組織，尙能保持相當之生氣，而河北省之農村合作，確能表現劃時代之進展。不僅區域與數量日見擴大，而社務業務乃至指導訓練，亦漸具規模。今日各地舉辦合作事業之方法，大都取法於此。

推廣時期（民十七至二十四。）此爲中國合作，由民間倡辦運動，進而爲政府積極提倡之時期。民十七，中國國民黨列合作爲「七項運動」之一，設置合作事業設計委員會，上海、江蘇、浙江、南京設立合作事業指導委員會或指導所。江蘇省頒佈合作社暫行條例。是年春，中國合作學社成立。

於上海、河北合作事業，日見進展。指導技術上亦屢有發見。民十八，第三屆四中全會決議於經濟設計委員會內設立合作運動委員會，專司研究、宣傳、提倡及指導合作運動之責。工商部擬訂合作運動實施方案，廣東擬定林業合作社章程，南京合作事業指導委員會公布合作社暫行章程。中央大學商學院及中央政治學校組織消費合作社。民十九，江蘇召集合作事業會議，漢口設立合作事業指導委員會，公佈合作社單行法。河北省設立合作事業指導委員會，公佈合作社單行法。該省合作事業，仍由義賑會指導協助。該會因十八年曾在山東舉辦掘井貸款，合作事業遂又進展於魯省。民二十，山東合作社在義賑會協助下成立者凡三十五社，跨八縣。本年三月上海商業儲蓄銀行與義賑會簽定合辦合作放款辦法，開商資流入農村之先河。四月實業部公布農村合作社暫行規程，為合作社法之前身。是年八月政府委託義賑會辦理皖、贛兩省「農賑」，該會徵調河北省各社職員五十餘，派赴兩省服務。民二十一，蔣委員長於鄂、皖、贛等省辦理合作，三月江西省農村合作委員會成立。政府委託義賑會，照皖、贛先例，接辦湘、鄂兩省農賑。舉辦合作講習會，互助社，先後改組合作社。民二十二，豫、皖、贛四省農民銀行開幕，以協助四省農村合作社為宗旨。上海銀行與義賑會簽訂

之參加合作放款合同，放款額增至十萬。同時中國、金城兩銀行，亦各以五萬元參加。同年五月行政院召集農村復興委員會，福建閩西善後委員會，通過閩西各縣農村合作社條例。九月行政院設華北戰區救濟委員會，辦理冀察農賑。民二十三，立法院通過合作社法，經國府明令公佈，翌年九月一日施行。南昌行營頒行剿匪區內各省農村合作委員會組織規程。全國經濟委員會以五十萬元辦理江西合作事業，以四十萬元辦理西北合作事業。各省合作事業，俱有進展。民二十四，全國經濟委員會，農村復興委員會，實業部召集全國合作事業討論會。立法院修正實業部組織法，增設合作司，經由國府正式公佈。是年十月、十一月，全國經濟委員會，合作事業委員會與實業部合作司先後成立，照合作社法登記合作社。吾國合作事業，固由於十七年以前十年中，各學者及社會團體之宣傳試驗，樹立基礎，博得社會人士與民衆之普遍同情。而政府之能順應需要，及時倡導，實與合作事業以有力之推進。民二十年沿江災區，由農賑而進辦合作，與二十三年剿匪區域之以合作爲安撫流亡方策，又爲中國合作擴大之一機杼。同時各省合作日見發展，而主管機關未能統一，法規亦多單行，醞釀政府統制合作之客觀條件。素視投資農村爲畏途之商業銀行，自經上海銀行在河北試辦

參加合作放款，對於農民信用，獲得有力之信仰後，各有名銀行，爭向農村投資。且有由參加而自動組織之傾向。此亦合作推廣期中，極可注意之事件。

政府設施時期（民二四以來）實業部合作司於二十四年十一月成立後，首以實行法規，堅樹系統，注意技術，提高效率，諸大端，與各省主管機關協力進行。二十五年春，四省農民銀行改組為中國農民銀行，改歸財政部監督，三月剿匪行營主辦之豫、鄂、皖、贛等省合作，移交實業部辦理。而義賑會前受政府委託代辦之皖、贛、湘、鄂四省合作，於本年移交經委會合作事業委員會接辦後，亦於五月間移交實業部接辦。七月實業部農業合作專款保管委員會成立。實業部頒印「登記須知」，「組社須知」，「社名說明」。農本局成立。十月決定合作社會計制度。頒印合作行政設施原則。十一月頒行處理互助社辦法，合作社章程準則。指調各省公務人員來京受技術訓練。十二月公布合作金庫規程。二十六年二月商准軍政部合作社重要職員得暫緩兵役。四月公佈甄別合作社辦法。咨請各省市設專科或專任人員辦理合作行政。六月全國合作社登記制度已見劃一。七月取締假

借合作社名義之團體。免合作社營業稅。八月免合作社所得稅。頒發審查合作社帳目辦法及合作社系統說明書。九月頒發合作組織與國貨組織聯絡辦法大綱。七月蘆溝橋事起，實業部決定非常時期合作行政事項隨時指導地方。計有八月五日之非常時期合作行政要點。九月之貸款要點及合作通訊辦法。十月之「假登記辦法」。十一月之合作經費得視為應付非常必需費用准予核給通令。十二月之四省辦事處緊急處置辦法等項。二十七年元旦實業部改稱經濟部，中央合作行政移歸農林司主管，廣續進行。四月臨時全國代表大會議定抗戰建國綱要，列獎勵合作為發展農村經濟之一端。

## 乙 數字

吾國合作事業統計數字，以二十六年二月十五日中央農業實驗所出版之農情報告（五卷二期）中所發表者為最新。是項統計截至民國二十五年底止，包含二十四省市，一千二百三十六縣市，共計合作社之總數為三七、三一八，社員總數為一、六四三、六七〇人。



過去吾國合作事業之統計數字不能一致，其主因有二：（一）全國合作社之登記，尙未完全依照規定手續辦理；（二）合作社之業務名稱無一定標準，故分類未能一致。今中央對於登記手續與分類定名，俱已制定一定標準，則此後吾國之合作統計，必益增完美矣。

現將各省市合作事業進展之狀況，分縱橫兩方面來談：（一）橫的方面，可以合作社社數與社員數作標準，由下列之統計表中，吾人知道蘇、皖、贛、冀、魯、豫等省之合作社數與社員數，發展較快，湘、鄂、閩、浙、陝、川次之，粵、桂、晉等省又次之。（二）縱的方面，可就各級聯合社與合作金庫之組織來窺測。區聯社之組織以安徽發展爲最速，計有六十三社，江西次之，縣聯社以河北爲最速，計有四十二社；省聯社祇有江蘇一省有之，餘省均未着手組織。至合作金庫，已成立縣金庫者有贛、皖、冀、魯、川諸省，成立省金庫或市金庫者，僅有贛、川兩省及南京市而已。此外未成立合作金庫，而以農民銀行爲融通合作資金者有江蘇、浙江兩省。茲將社數社員數等表照錄如左，並將「兼營」社業務分析錄其總數，以備參考。

各省市合作社數分類統計表（截至二十五年年底止）

省/類 別	信	用	供	給	生	產	運	銷	消	費	公	用	兼	營	總	計
江蘇	一、五〇六	三五	五〇四	七一	三七	一七	一、一三五	三、三〇五								
山東	一、一八〇	七	八九六	九九〇	八一	五	一、八〇六	四、九六五								
河北	三、九八一	一四	六〇	六三一	三一	一	一、九四五	六、六六三								
山西	五六		二	二	九			六九								
陝西	二、〇〇三		一	三	二		五七	二、〇六六								
甘肅	二四四							二四四								
綏遠	六九							六九								
察哈爾	二九〇							二九〇								
青島市	四		一	三	九			一七								
北平市	五						一四	一九								
上海市	一	一	一		一一			一五								
南京市	五九	二	三		五	三	六	七八								

百分率	總計	廣西	廣東	福建	浙江	江西	湖南	貴州	雲南	四川	湖北	河南	安徽
五五·三	二〇、六二〇	—	七	一、六二二	一九二	一、九一七	一、八八八	三五	—	一、〇九三	一、一五三	一、〇四四	二、二八〇
〇·七	二六七	—	三	—	六八	三五	—	—	—	一三	—	五一	三五
八·六	三、一九九	—	一四七	四	五九三	六五三	三一	—	—	一九二	五	一九	八七
六·三	二、三六六	—	一五	—	一一八	一三四	五	—	—	一〇	一三	九九	二七一
〇·八	二九六	四	一四	二	四八	七	二〇	—	三	九	三	—	—
〇·一	五六	—	—	—	六	一八	—	—	—	—	—	—	三
二八·二	一〇、五一四	—	三八	三一六	四九三	四四五	四〇	—	—	四	七五七	二、〇〇七	一、四四九
一〇〇·〇	三七、三一八	六	二二五	一、九四六	一、五一八	三、二〇九	一、九八五	三五	三	一、三二二	一、九三二	三、二二一	四、一二五

各省市合作社社員分類統計表（截至二十五年年底止）

省/市	別信	用供	給生	產運	銷消	費公	用兼	營總	計
江蘇	五、一五五	一、二七七	三三、九五五	六、六二六	二、七三三	六三三	六〇、二四六	一四七、五六三	
山東	三六、九六七	一七〇	三三、一六六	一七、七七七	五、八〇三	三三一	四、九九九	一三一、一三三	
河北	八一、三五五	〇三〇	〇〇三、一〇〇	〇〇二、三三〇	二、五六八	〇三〇	四一、四九九	一〇一、〇〇一	
山西	一、一八二	—	九一	三、四〇〇	三、三五	—	—	五、六七二	
陝西	七五、八七一	—	一、一五五	三、五七七	一〇七	—	一、六九五	八二、四四五	
甘肅	一四、一五三	—	—	—	—	—	—	一四、一五三	
綏遠	一、一五六	—	—	—	—	—	—	一、一五六	
察哈爾	七、九五五	—	—	—	—	—	—	七、九五五	
青島市	一〇一	—	五	二五〇	九、一〇五	—	—	九、六七一	
北平市	九〇	—	—	—	—	—	一五〇	三三〇	
上海市	四八	一四	七	—	二、〇四一	—	五〇	二、二三三	
南京市	二、四六六	六九〇	七	—	一、五三二	九六	五九	五、三七四	

百分率	四二·一	〇·九	四〇·四	六一·六	二·五	〇·二	三七·八	一〇〇·〇
總計	九六二,〇六六	一五,〇六一	一〇九,七六六	一〇〇,二五七	四〇,七〇〇	三,四三三	六〇〇,九六六	一,六四三,六七〇
廣西	—	—	—	三四八	二六三	—	—	六一
廣東	九〇九	五五	二二,五九二	七三三	一,五六八	二〇九	五,四四〇	二二八,三六
福建	五四,四八一	四〇	一七	—	九	四六	一三,五三五	六七,三八〇
浙江	五,〇五〇	二,一〇五	一八,三七七	四,八六七	三,二〇五	一七三	一八,三三三	五,八七〇
江西	九四,四〇〇	三,三三三	六,八九七	一六,四二一	六四九	一,六六〇	二二,三七六	三二,〇二
湖南	五,九五五	三	一,一三一	二七〇	七,七八	—	九二	六七,〇四八
貴州	一,二五	—	—	—	—	—	—	一,二
雲南	—	—	—	—	七	—	—	七
四川	四六,一〇五	一,三一一	三,三七六	五〇〇	九三	二	一五四	六,四九六
湖北	四三,〇六一	三	四〇〇	七九〇	一,三七〇	—	五七,九二四	一〇三,四五六
河南	五〇,七〇四	四,二七	一,四五	六,四八四	五〇〇	—	二八,九三二	一〇二,一〇一
安徽	七,四八四	一,六五	二,八七	一五,三六	—	二	一〇五,〇三	一〇六,六一三

各省合作社聯合社統計表（截至二十五年年底止）

省	別區	聯	社縣	聯	社省	聯	社
江蘇	三九	四	二	一	一	一	
浙江	四	三	二				
安徽	六三	一	一				
福建	一一	一					
湖南	三						
湖北	三〇						
江西	四〇						
河南	三三						
山東	一		二五				
河南	一一						
總計	二三七	七四		一			

「兼營」社業務分類（社數）

信用社兼營：	
供給	三二八
生產	二、一七三
運銷	一、八六八
消費	一六
供給，運銷	一、九一二
生產，供給	二四
生產，運銷	五三七
運銷，消費	五八
消費，公用	一
生產，運銷，供給	三五—
生產，運銷，消費	—
生產，供給，消費	—

公用，運輸，供給	一
供給社兼營：	
消費	一
生產，運輸	一五二
生產社兼營：	
供給	二五
運輸	二、一四五
消費	九
公用	一
信用，消費	七
運輸，消費	二九
公用，信用	一五
公用，運輸	三
公用，供給	一



合作與經濟建設

運銷社兼營：	
供給	一四九
消費	一〇
其他（未分類）：	六九六
總計	一〇、五一四

### 第三章 使命

一般人提到合作二字，所生的觀念，不外重視合作與輕視合作的二種。重視合作的，認合作爲萬能，把牠當做仙丹神藥，以爲今日的一切嚴重問題，吃了這服仙丹之後，便可起死回生。並且事極簡單，只要一做，便收立竿見影之效。本來百年以來，整個民族，天天想在矛盾衝突之中，打出一條出路。雖說種種新的方法都已試過。結果大都失敗。合作這個名詞，比較新鮮，於是渴不擇飲，便隨手拿來嘗試。無論什麼問題，不管他的性質如何，條件合不合，都主張用「合作方式去解決。」再因吾國合作已往的歷史，充其量不到二十年，起初的十二年之中，只有極少數人在那兒埋頭苦幹，慘淡經營。一般社會，對之不聞不問。一旦這個名詞變成了一個極漂亮的新字眼，於是合作便成了時代偉運之兒。無怪有這種看事太易，希望太奢的現象了。

輕視合作的，以爲中國這樣的廣大，問題這樣的複雜。要解決這些問題，復興這個國家，豈是瑣碎與辦合作事業，就可見效的。這些人們，認定合作是隔靴搔癢，且亦緩不濟急。從下面的一段

敘論中，讀者便知這種悲觀的估計，與重視而輕談合作的同樣的偏隘，同樣的不合理。

自海禁開後，西洋的物質文化，帝國主義；資本主義，三位怪客，侵入吾國，影響了吾國的政治經濟。吾們應付方法，在政治方面則維新，革命；經濟方面則設立工廠，舉辦實業，所謂工業化，近代化……大肆仿效。因為關已開了，再想閉上，是不可能了。三位怪客進來之後，打倒他不易見效，與他妥洽又無此理。這三條路既都走不通，只有趕快模仿他與之抗衡之一道。但是直接的仿效亦大不易。結果學了幾年，不但沒得到良好效果，反促成吾國經濟破產更加尖銳化。追逐這條歐西物質文明的路線，竟屬崎嶇的道路。受盡教訓之後，吾們才覺悟捷徑是沒有的，要想改造中國，非由農村入手不為功。中國國民的經濟基礎是建築在農村裏的。所以惟有將農村的各種問題，一一解決，使得農村具備條件之後，才能產生近代的中國。惟有與辦合作，使得農村有了組織，產業才能發展；農民有了購買力，工商業才能振興，國家才能強盛。這是一條迂迴曲折的路線。

合作可使農村經濟活躍，促成農村社會的組織與維持其秩序，在理論和事實上使我們都不能否認的。提倡信用合作可使農民獲得生產上之資金，提倡供給運銷等合作，可免除中間人之剝

削，如此農民生活經濟上才能解除了貧困。除這經濟效能外，合作尚有改良社會的效能。集合農村中優良分子，把團體的行爲取決於大多數人的通過。此事雖簡，而在莊稼人們卻已是不易的事。先農農村中的領袖，是少數所謂知識份子。現在不識字的人，亦可加入合作社，本着自助互助的精神，各盡其能的去經營他們的合作社。所有以前農民渙散的精神，農村委頓的空氣，都可漸漸革除。非但如此，就是民主政體的基礎，亦可因合作社的發達，在民間普遍的樹立起來。

從前辦合作的人，大都忽略精神方面。我們這十幾年來，就緊緊的把握着這一點。派指導人員下鄉，指導農人們組織合作社，從旁協助他們，他們不但只知接受，而且確能自動的去進行一切。他們聽了講演後，就很快的把合作社組織起來，使社員能受到集團的訓練，盡職公務，誠實勤儉，養成一種良善的公民團體，爲國家的基礎，由此可以推動整個社會的改進。

又有人說：我們要想工業化，追蹤物質文化，必需一筆大資本。這套資本現在那裏？非設法創造不可。吾國的資本大都投在土地的經營，這樣的事實在北方不很顯著，在南方卻很普遍，有田者不耕，耕者又無田。合作可以減少農民生產上的成本，增加生產力量及利潤，跟着提倡儲蓄，使農民漸

漸的有財力購買耕田，達到耕者有其田的地步。地主擁有的財力，就可如此替換出來，改作工商業的投資。農民安心生產，充分供給工商業的原料，此其一。農民生活裕如，購買力強，生產增加，生活改良，此其二。工業出品有了廣大的銷路，更可繁榮，此其三。這些客觀條件具備之後，工業化的中國始可實現，所謂曲線就可走通。

合作事業可以啓發智能，可以說是教育的一個起點，沒有合作社，一切的知識技能，良法美意，就很難灌輸到廣大的民衆層去。合作社像一個漏斗一樣，將許多知識，都從這漏斗灌輸入農民羣中。事實告訴我們，有合作社的地方，農民像小孩子一樣地不斷的來問，有的問這，有的問那，一切困難問題，解決不了的事情，合作社都要向外界探求解決的辦法。他們有問題肯問，這就是教育的機會。他們不問，想辦教育是很困難的，將很多很多的農民常識，印成小冊子，散在鄉村，收效實在甚小，就是這個緣故。農民對於這種冊子，有如教堂散發聖經一樣，人民對之一點也沒有興趣，由小孩子們撕弄玩耍，完全失去了傳播「福音」的本意。

總之，合作社之推行，可使人民有組織，生活改善，提高農村文化及其經濟地位，增加生產，利用

土地，農民購買力強，工商業因之勃興，農民智識發達，民主基礎因之樹立。合作是一件工具，一把鑰匙，有了他，農業可以應用最新的科學，農村可以接受大量的投資；農民可以享受開明的生活。「作始也簡將畢也鉅」，合作在吾國現階段的使命，是特別重大的。

## 第四章 設施方針

不是農業社會的人，對於農民的合作事業，是站在領導的地位，因為他們不能動，不會動，然後才推他動。有許多人，認錯題目，以為辦合作的人，自己便是主人，這實在是錯誤的。從事於鄉運的人，應當是越作事情越少，引導人民自動，這自動力愈大，領導的需要愈小。好像小孩子一樣，他不會站立的時候，我們要抱着他，扶着他，等他自己會站會走了，便由他去走，預防他走錯了途徑，或者摔了跟頭，扶起他來，再讓他走。華洋義賑會十數年來的事業就是如此，範圍是愈作愈小，事情也愈作愈少，而運動的力量卻一天一天的進展。所以辦合作的人，首先要認清合作的主體，是老百姓，并非是辦合作的人們。

合作社本應由人民自動去組織，由下而上，造成一個系統的。現在政府來提倡，表面看來，好像有點不自然，其實不然。

政府是為人民服務的。這個有關國計民生的事業，要等人民自己都有澈底的覺悟，堅強的決

心，去自然發展；各地人民教育程度不齊，這種理想的實現，實在是遙遙無期。當此國民經濟建設事業有急趨直追必要的時候，一個負責任的政府，不能袖手旁觀，聽其自然的。所以要用一切有效的方法，來引動這件事；鼓勵這件事；促成這件事。政府於此雖然盡力提倡，但是仍然要保持合作的本質。所以始終以引動爲手段，希望人民早早感覺到合作的需要；早早自動的進行。這是一。

政府雖是提倡，但是合作社的系統，他是仍然要維持的；合作的本來面目，他是仍然要保存的。所以政府提倡合作，仍然從基礎入手。他的方法，仍然以宣傳合作意義入手。從這點來引導人民自動組織單位合作社，爲整個合作系統的基礎。有了單位合作社，還要指導各級聯合社的組織，這是政府以往提倡合作的步驟。並不是先由政府辦高級的聯合社，再行設立分社，造成一個真正本末倒置，由上而下的局面。這是二。

至於行政方面，如合作社的登記監督等事，乃是政府應盡之責。現在全國合作社社數，已有四萬之多，自應頒行法令，在政府系統之內設置人員，辦理這些法律上一切手續，這是政府應辦之事。將來合作事業無論發展到什麼程度，政府引動的工作，或者可以停止；但是監督的責任，他是始終



要履行的。這是三。

政府的對於合作事業，從北伐完成之後，方始漸趨積極起來。綜合過去，政府對於合作事業的態度，可以分作四個時期來說：

一、民國十七年以前，北洋政府統治時期，對合作事業的態度，是不聞不問。當時軍閥混戰，他們只知爭權奪利，對合作事業與民間福利，只要和他們的勾當不相衝突，他們是不來過問的，合作事業好像和政府是沒有什麼關係。

二、統一完成到民國二十年的時候，中央對合作事業深感重要。地方政府如江、浙各省首先提倡，并頒行合作事業的單行法規，成立農民銀行，推行合作事業。不過在這時候，中央政府方面，還未曾有什麼具體的設施。民國二十年長江流域等地大水為災後，政府設法運用合作的組織，到災區去作救濟的工作，豫、鄂、皖三省剿匪總司令部與委員長行營，當時亦積極提倡相似的事業，并設立中國農民銀行，救濟農村。

三、民國二十年至二十四年，全國合作事業漸有統一的趨勢，前實業部定有一種規程；人民組

織合作社，政府有一定的法規，備人民的遵循。但是政府本身還沒有整個計劃。除了在水災兵災地域，以富於合作意識的方式，繼續辦理以救濟爲目的之農貸之外，實際上並未積極提倡合作事業。

四、民國二十四年九月合作社法施行，同年十一月前實業部合作司開始辦公以後，政府對於合作事業的設施，更爲積極。

以往各團體機關辦理合作事業的目標，極爲分歧，各省單行的合作法規，亦各不相同，但中央既有了主管合作的機關，自然應當定出一種準繩，以爲推行的目標。我們知道合作是 總理的遺教之一，是實現三民主義的一種方法，並且在第二、第三次全國代表大會宣言中，及第三屆五中全會決議案也有明白的規定，所以實現民生主義是我們最終的目標。若在前此辦合作的各種目標之中，我們選擇那一種去做，又嫌共同性太小，不足以爲中央行政設施的鵠的，在現階段內，我們惟有把握住現實定出適當的目標，以實現我們最終的目的，我們現在所設目標，是增厚民生，及訓練民衆，前者是物質的，經濟的，希望合作事業能充實人民的經濟能力，流通金融，同時並灌輸科學智

識，使人民知道如何去利用資金，使農民知道如何去改良農產，畜牧而達到自給自足的境地。提高人民的購買力，復興農業，確立工業的基礎。後者是精神的政治的，我們希望藉合作的訓練，以促進全國的地方自治，養成人民的愛國觀念。這二個目標實現了以後，再看當時的實際情形，定出適當的目標，期以實現我們最終的大目標。

革命的目的，是要實現三民主義。而民生主義的實現，尤為目前最根本最切要的工作。因為民間的疾苦，已經超過人類可以忍受的境域。生聚休息，不可或緩的了，然而正在這個革命使命尙待完成，我們整個民族，正在努力建設的當口，強鄰壓境，國難臨頭。從一方面來看，國勢如此危急，革命的步驟被他衝亂，建設的力量，被他分散。但從另一方面看，革命的完成，正因國勢的危急而加速。今日我們迎頭趕上的勇氣，未始非由國難的賜與。

我們既要迎頭趕上，就得研究所以迎所以趕的方法。使得一切建設可以提高速度。我們要達這目的，先要創造一種加速的機構。這種機構，不只經濟一端，軍事、交通、教育……各方面，同樣都應加速。同樣的要特設的機構。

經濟機構的總目標，無疑的便是增加生產。但是救亡先要圖存，建設先要生活。所以一切可以解決人民生活問題，而目前力量可以做到的事，都應首先提倡。然後要拿整個民族的力量，整個國家的資源來建設為應付非常完成革命的準備。在必要的時候，可以擔負資源動員的責任；在革命的立場，卻又具備實現主義的條件，這個機構，方始合乎理想。這點務必注意。國民經濟建設運動，就是這種機構。他要集合政府與人民的力量，辦前此單單一方面未能辦到的建設事業。這個運動自二十五年六月正式成立之後，一年之中，已辦的事，有農本局、國貨聯營公司、中國茶葉公司……等新的組織。這些新組織，各有各的使命，但有其共同的特點：一個特點，就是拿政府投資掩護商資。還有一個特點，就是他們都以合作社為其交易的主要對象。如此深入民間，造成真正與人民打成一片的局面。國家的財富資源，都要經過合作社，為其吐納的工具。各種新組織，位居上層。各種合作社為其基礎。經建運動已往的工作，便是樹立這些上層組織。期待合作社之發達，與之發生連繫，形成新經濟機構的全部。合作社在這機構中所處的地位，既然如此重要，所以合作社的組織越普遍越好。

合作是一種經濟制度。但是因為他有組織的力量，經濟的效用，可以增厚抗敵的力量，於民族主義的實現，確有甚大的貢獻。又因合作事業注重訓練社員，時時予社員以自治的經驗，促成自治，就是實現民權主義。至於合作與民生的關係，更屬明顯。在新機構中，合作資本有與私人資本國家資本形成鼎足之勢。

合作在我國已有二十年的歷史。前此他的使命，未經確定。所以各地所辦的合作事業，片段，說不上成立什麼系統，發揮不出遠大的效用。最近二年之中，合作事業的使命及其地位，方始確定。既是完成革命必需的設施，又是國難中經濟機構的基礎。而且合作社成立一個，便有一個的效用，成立一個，便可使得新機構多一個基礎。對於整個國家，可以應付非常，完成革命；對於當地人民，可以解除痛苦，增加生產。大叩大鳴，小叩小鳴，合作事業最合目前國家的需要。有關國計，裨益民生，所以應當積極提倡。

合作是一種外來的經濟制度，但中國之推行合作，迥非如各國之僅以補苴一時。起衰局部為滿足；於「急則治標」的工作中，仍要很自然地沉着地培養着他，使他在中國民族的園地上，服土

生根，春華秋實。過去的合作行政，便是本着這一個信心去做的。

雖然過去的各省合作業事，方針未必盡同，精神難以一致。因革之間，頗費斟酌。各學術團體，社會團體以及中外專家，對此曾多建議。中央於去取之間，深深注意到各省辦理合作，應以人民需要為前提，地方環境為背景。偌大的中國，所謂「北涉流沙，南盡百粵」，「廣谷大川異制，民生其間者異俗」這一類的客觀條件，要是一概撇開，悉繩以嚴格統一之法制。那末不是鑿柄不投，便是削足適履。如今中央法令，大都均是大體上之規定，示以準則，處處多留伸縮餘地。求實效於永久，不求速效於一時。這是中央合作行政所抱之態度。

最近二三年以來，黨政當局，不斷的在那兒研究這個問題，要把合作事業，安置在國家的整個經濟制度之中，而使牠發生最合國家需要的效用。二十五年十月前實業部擬訂之合作行政設施原則，其大部是這種研究的結果。原文共十五條，照錄如左：

- 一、合作社應由人民自動組織，其不能時由政府促成之，培養其能力。
- 二、合作事業之推進，一切設施，應以引導人民自動為方法，不可代其經營或妨害其自由，應

「引動」而不可「代動」。

三、合作社之業務，視人民之急切需要為定斷，從簡單易行之業務入手，而不以指導者之主觀為條件。合作事業除發展生產，堅強人民經濟能力之外，不應附帶其他意義或作用。

四、合作事業大別之有（1）學說研究，（2）技術研究，（3）人才訓練，（4）工作促進，（5）行政設施五項。

五、「促進」一項包含宣傳、組織、指導、協助四事，供給資金為協助之一端。

六、在現在時期，政府集合各方力量，先求單位合作社之普遍與健全，聯合社之組織俟其自然產生，不可強勉圖速。聯合社之業務視其性質必要時得由政府籌設機關代之。

七、促進工作應由政府主持規劃整個方案。

八、上項方案以一面可以實現民生主義，一面足以應付非常者為宜。

九、整個方案規劃之後，政府領導具有適當能力與興趣之各團體機關，（如學校、銀行、社團等）分區分期參加實施，充實其對於合作之認識，增厚其力量。

十、本部認定合作爲地方建設之一端，其地方的合作行政責任，應由省政府負之。

十一、本部以法規、標準、系統三者統一全國合作行政。以改進技術、訓練人才、建立合作金融基礎三者協助各省。

十二、一省內之合作行政及促進工作，原則上以建設廳爲主管機關。必要變通時，省政府得會商本部變通之。但祇能作爲臨時辦法。

十三、放款機關對於不合條件之合作社可以拒絕放款。對於已放之款，並得隨時調查。但不得爲推廣放款起見，有干涉合作事務及妨害合作行政之事。

十四、合作教育除訓練職員部份外，訓練社員部份，應以能產生明白合作大意之社員及力能勝任經營社務及簡單業務之職員爲度。

十五、合作事業應與其他鄉村改進事業，如農業推廣、教育、衛生普及及其他地方自治事務盡量互謀聯絡，避免重複。

這十五條原則代表政府認定的途徑，甚至可以說是政府採定的政策。歸納起來可以看出



如下之五個趨勢：

一、認路線 合作事業，原以待民衆自動去組織爲合理，但我國民衆教育程度尙淺，若要等他們自己覺悟了，自動的來做合作事業，恐怕不知要等到那一天。如由政府來提倡，又覺得自上而下，民衆反成爲被動的，也不是好辦法。現在我們所採取的路線，是一條曲線，就是說政府提倡合作仍從喚起民衆入手，仍要人民自己感覺到合作的需要，起而自動的組織。這樣，形式上雖然由政府提倡，實際上仍是要民衆自己去做的。（原則 1 2）

二、分先後 以往辦理合作事業的機關或團體，都是機關或團體自己來主持，不問地方需要不需要，民衆了解不了解，所以事業與民衆貌合神離。我們現在先要視民衆自然的需要，再來興辦事業，不以主觀的意思，勉強希望合作事業早早完成，又以往關於省縣區的合作事業大多數均有形式而無實際。我們現在應先注力於單位的合作社，使其基礎健全，然後再講到系統的完成。（原則 3 6）

三、審言行 無論辦一件什麼事情，如果思想、觀察、計劃和實行等同時並舉，則結果往往不

良，因為在這種情形之下，思想和行動容易不統一，做一件事，必須先有成熟的思想來作根據，所以我們現在先要統一意志，有了整個計劃之後，再由政府領導着公私機關團體，分工實現這計劃，去作實際工作，這樣思想與行動方能互相協調。（原則 7 8 9）

四、別內外 中央和地方的職分不清，辦起事來效果也不好。有時候中央到地方來辦理合作事業，地方反取旁觀態度，其實地方的事情，應使地方當局負起其責任，中央有中央應做的事，如法規、系統、標準三者，是統一行政必要的設施。又如技術、人才、金融三者，是中央協助地方的事項。（原則 10 11 12）

五、明賓主 合作事業的使命，前面已經說過，是增厚民生，訓練民衆，但一般合作事業，附帶有許多副使命，如教育、衛生、改良農業等均是。我們現在便應分清賓主，辦合作的人，先將力量集中在合作社的組織，以其餘力，兼顧其他，萬不可賓主不分，兼收并蓄，我們愈希望百廢俱舉，結果愈容易弄得一事不成。（原則 4 5 13 14 15）

政府注意合作事業已有八九年的歷史，最近已把領導合作事業的責任負了起來，在千頭萬

緒之中，劃出這一條路來，牠的用意要使凡對合作事業具有熱心的人們，人人都有適當的機會參與其事，順着一致的方向共同努力，於合作事業的各方面亦將擇其急要而基本的工作，集中力量先做起來，同時又顧慮到政府來提倡合作事業，不致抑制了人民自動的能力，既要牠能應付非常，又要保持合作的原則，藉以謀民生主義之實現。中央一面把地方行政，責成地方政府負責做去，一面將最低限度之規範，樹立起來，用以統一全國的合作事業。再盡力準備地方必要之助力，充實地方的力量，認清了各應遵循的途徑，集中力量做去，積以歲月，當能得到預期的效果。

長期抗戰發動以來，政府就要加強合作行政，減少困難，增多便利，希望在短時期內，合作組織可以普及於民間，而每個合作社確能發揮其效用。前實業部八月五日即已分函各省合作主管機關，指示施政方針，並揭舉四大端，以爲戰時合作事業者努力的準繩，十月間頒布了假登記辦法。軍事委員會復通電各省市政府，對於推行合作事業經費，應視爲應付非常必需費用，准予另編臨時概算核給。又爲維持合作社資金的來源，九月間實業部擬訂合作貸款要點咨請財政部轉知各銀行依照放款。軍事委員會又有戰時合作農貸調整辦法之頒行。此外如爲溝通意旨傳達政令而設

之合作通訊辦法。及合作社職員得暫免兵役等均係政府非常時期之合作設施。

## 第五章 法規

吾國合作法令最先只有地方單行法。例如：

浙江省合作社暫行規程（民十六）

江蘇省合作社暫行條例（民十七）

南京市合作社暫行章程（民十八）

河北省合作社暫行條例（民十九）

中央法令當以二十年四月十八日實業部公布之農村合作社暫行規程爲最早，全文共十章八十條，於二十四年九月一日合作社法施行之日廢止。

### 一、合作社法及同法施行細則

現行之合作社法係根據二十一年九月二十八日中央通過之合作社法原則，由立法院擬定，呈請國民政府於二十三年三月一日公布，二十四年九月一日施行。該法之施行細則，係由實業部

於二十四年八月十九日公布與合作社法同時施行。二年以來修正一次，補充一次。修正者爲細則第五條。其現行條文爲：「合作社依本法第三條之規定，經營業務，得於名稱上用信用供給生產運銷消費公用保險等名詞表明之。」細則第四條之後，加增一項如下：「凡合作社或聯合社呈請登記時，如業務範圍超過一市或一縣者，其社址所在地主管機關，應先呈請省主管機關核准。其超過隸屬行政院之市或一省者，其社址所在地主管機關應先呈請或呈轉實業部核准。」

二、各省市縣局辦理合作社登記分期辦法（二十五年六月一日修正）

在各省市設置專科或專任人員辦理合作社登記事項以前，依照此項辦法，合作社之登記，得與一地合作事業發達之狀況，與主管機關人事上設備相適應。俾合作社得以取得合法之登記，而主管機關不致因人才缺乏而有所貽誤。全文分甲、乙、丙、丁四條。前三條規定各級機關設員人數，及各期承辦程序。丁條調整登記機關之過渡辦法。摘錄原文如下：

「丁、合作社法施行前各省沿用登記手續之調整，依左列規定辦理。

一、登記事項，向由市（隸屬於省政府之市）縣政府分別函呈合作委員會合作事務局等

機關核示，或由該機關等派員逕辦者，應由所在省政府查明原委及歷辦成績，申述應暫准繼續辦理理由，咨部核奪。

二、前項辦法，如經查明認為必要，該機關等得暫代行使主管廳之職權，但合作社關於登記之申請，仍應逕向所在市縣政府行之。

三、市縣政府處理合作社登記之申請，依本辦法甲條各項辦理。在調整時期，其應向主管廳分別函呈核示之事件，改向代行機關行之。

四、合作社登記證，應由代行機關參照實業部刊行登記須知規定式樣，印製分發市省政府填用。

五、合作事業在市進展至丙條第三項，在縣進展至甲條第四項之標準，由市縣政府逕辦彙報時，代行機關應將該市縣前送之各社申請登記文件及調查書表，分別發還市縣政府接管，並將對市縣所代行之職權，交還省主管廳。

六、代行機關應在調整時期內，盡量為市縣政府培養承辦登記之人員。

三、非常時期合作社辦理假登記及其貸款辦法（二十六年十月）

此爲應付非常時期之措施。主旨在酌量減低合作社之質量及登記手續，力求其數量之增進。

四、甄別合作社辦法

常聞人云「某合作社健全，某合作社不健全」，但合作社如何始爲健全，如何爲不健全，言人殊，迄無一致之標準，似此而論，合作社，自難求得一致之估計，而欲求全國合作社在水準線上平均發展則更難矣。前實業部爲促進全國合作社健全組織起見，特訂立合作社健全標準（即合作社甄別調查表），於二十六年四月八日公布甄別合作社辦法十條，頒發各省市主管機關遵照辦理。

五、合作金庫規程（二十五年十二月）

吾國合作事業經各方之扶植，已日漸繁榮，各合作社業務範圍亦漸形擴大，所需資金，既鉅且亟，以往銀行界雖曾予融通之便利，然仍嫌未臻合理之調劑，前實業部參照合作社法，制定合作金庫規程一種，計二十五條，於二十五年十二月十八日公布，俾各省合作社得自集資金，樹立合作金



融系統，與各級信用合作聯合社相輔而行；在創辦之初資金不足時，由各級政府、農本局及其他不以營利爲目的之法團酌量認股提倡，此項金庫他日隨事實之演變，或即與聯合社合併爲一。又縣合作金庫章程準則亦已頒印，以資各地組織縣金庫時有所參考遵循。

#### 六、合作組織與國貨組織聯絡辦法大綱（二十六年十月）

增加生產爲合作社主要使命之一，而提倡農村副業及家庭工業乃至推廣國產機製品，又爲建設國民經濟之要圖。此件即以完成此項聯絡之設施使土產品得藉國貨組織推廣於外，機製品得因合作社暢銷於內。在生產合作社消費合作社尙未普及之際，此項辦法不失爲適應時需之要件，餘見關係問題章。

#### 七、合作通訊辦法（二十六年九月）

華洋義賑會出版之合作訊爲以社員爲對象之唯一合作刊物。各省辦理促進工作，雖有達六年以上者。然所編刊物，以一般社會爲對象者有之，以工作人員爲對象者亦有之。專爲訓練社員宣傳政令之刊物，則尙付闕如。前實業部以抗戰時期，人民與政府之間，意旨應力謀溝通，庶合作效用

可以益顯，合作社之組織，益易普遍，爰於九月間頒定此項辦法，令各省即日實行。

#### 八、審查合作社帳目辦法（二十六年八月）

合作社會計設計計劃既已決定，所有合作社會計規則以及書表程式均在草擬中，前實業部因合作社帳目之審查，為不容或緩之事，爰將查帳辦法先期公布施行。餘見會計制度節。

#### 九、各省處理互助社暫行辦法（二十五年十一月）

各省自民國二十年以來，歷辦農賑農貸等事。所組設之互助社或合作預備社，為數甚多。按其性質，實似信用合作社。組織簡單，管理便利。在合作社尚未普及經濟情形急待救濟地方，實有准其存在必要。政府爰頒定辦法，以期一致。

#### 十、其他

十餘年來吾國各地合作事業雖甚發達，然頭緒紊亂，系統不明，實有調整必要。政府認清問題，顧及事實，編印各種手冊，分行各省。內容富有彈性，俾得適應環境，斟酌採用，茲錄其要者如下：

1. 各省市辦理合作社登記須知（二十五年三月） 在中央合作社法未頒布施行以前，

各省辦理合作社之登記，類多依照單行法規。辦法既未統一，標準自難一致。前實業部認為欲提高合作登記效率，不得不先於「登記程序」「登記程式」諸端對各省作一標準的指示。於是書發刊於二十五年三月，於登記意義，登記法規，審核手續，彙報手續，乃至重要書類，送達方法，俱有詳細指示。尤值得吾人注意者，則為審核前之實地調查與程式之簡明聯絡，登記證書既可作「報告單」用，又可代「登記簿」存查，所有表中項目，名詞，俱與統計取得聯絡。

2. 組織合作社須知（二十五年三月） 此為指導人民組織之手冊。詳見合作社經營章。
3. 劃一合作社名稱說明書（二十五年三月） 見分類條。
4. 合作社系統說明書（二十六年八月） 見系統條。

5. 合作社章程準則 過去各地合作主管機關及社會團體等指導人民組織合作社，為便利起見，往往代為擬訂各種合作社模範章程，或空白章程，內容類多參差歧異，不能一致。各地主管機關審核之時，深感困難。實業部為減除此種困難，特依照現行法令以及各地成規擬訂合作社章程準則六種，發交各省市主管機關參閱仿印，俾人民組社時參考遵循，得漸趨一致。該書於

二十五年十一月發刊，由前實業部令發各省主管機關，遵照辦理。

6. 合作行政設施原則（二十五年十月） 此雖非法令，然於合作行政之各方面，俱有準確具體之規定。代表政府對於合作事業所持之政策，餘見前章。

7. 各機關團體參加合作促進工作辦法 陝西合作委員會原擬。前實業部以其切合需要，經令發各省參考。俾各地教育金融等社會團體，均得各視其能力，在一貫系統與方針之下參與其事。

8. 合作貸款要點（二十六年九月） 銀行以農業貸款為其業務，發軔於民國二十年之秋間。七年以來，各省辦理情形，頗形活躍。自戰局展開，銀行有停止貸放或減少數額之趨勢。前實業部爰商准財政當局，頒發此項辦法。農業貸款得以維持不衰，影響後方生產，關係實大。同時軍事委員會令頒戰時合作農貸調整辦法四條，於政府保障戰時農貸之意旨，表示更見明顯。

#### 十一、重要解釋案及命令

1. 消費合作社與非社員交易應將非社員應得之盈餘分配金分戶積存，及其數額達社

股一股，應即審查其資格，履行入社手續。（按此令業已失效，參見10。）

2. 外國人在未歸化以前，不得在我領土內設立合作社。

3. 法人與自然人得合組合作社。

4. 合作社職員受罰鍰之處分時，應繳罰鍰，應由當事人擔負，不得支用合作社款項。

5. 出席於聯合社之代表，其資格於全體代表大會閉幕時，即行消滅。

6. 合作社法施行以前，設立之合作社，不於民國二十五年二月底以前補行登記，於法認為不存在。

7. 各級學校內設立之合作社，得免除登記程序。

8. 合作社登記證，得免貼印花。

9. 合作社重要職員得暫免兵役。

10. 非社員與合作社交易前應先履行入社手續。

11. 依法登記之合作社免納營業稅及所得稅。

12. 各省合作主管機關之經費，得視爲非常時期必需費用核支。

## 第六章 分類及系統

過去各地合作社之業務用詞，極不一致，監督指導均感困難，而統計分類亦感棘手。然若一一列舉，嚴定名稱，亦有矯枉過正之弊。實業部有鑒於此，故對於各社業務用詞，既不主張完全放任，毫無限制，亦不欲過事嚴格，致生窒礙。其已經發表之劃一合作社名稱說明書，即本此旨趣以擬定者也。凡合作社經營某種業務之一部者，用其業務性質之名稱，業務性質之範圍太廣者，并列其物品之名稱，以期界限明當，切合實用。變更登記不致過繁，社名字數不致過長，有一定之範圍，而仍有運用之自由。

行政系統 合作行政包括登記，法令解釋，受理訴願，以及法令之撰擬與修正補充各端。其主管機關在中央為經濟部，在各省為建設廳，在各縣為縣政府，在直隸行政院之市為社會局。但其省府設有如合作委員會等專門機關之省份，則行政責任暫由該機關等代為履行。綜合言之：在目前各省合作行政有兩種形式：一種是以省建設廳辦理行政，而兼做促進工作，如江浙等省是；一種

是以省合委會專任促進，而兼辦行政，如皖贛等省是。合作行政系統已見完整，即每一合作社祇有一主管機關，祇有一處可以取得合法之登記，且不得越級申請。

促進系統 「促進」一詞指宣傳、組織、指導與協助四種工作。凡對一般民衆講解合作的意義和效益等等，均屬宣傳，宣傳之對象，爲一般民衆，而不是其中之某一部份。在已有組社動機的民衆中，助其組織合作社，所有工作，謂之組織。合作社既經成立，其內部組織不健全，如何使之健全，業務不發達，如何使之發達，手續不完備，如何使之完備，凡此俱在指導之列。對新成立之社或自力薄弱之社，以金錢或其他物質與以扶持，謂之協助。

政府促進合作事業，中央方面，初由全國經濟委員會負責，設置委員會辦理其事。不久裁撤。中央促進合作工作，改屬前實業部之合作司。二十七年經濟部成立，合作促進，移屬農本局。同年五月六日經濟部公布該局合作指導室規程，廣續進行。在各省其責任由行政主管機關負之。各省之合作委員會大部工作，在辦促進事項，行政反處於次繁地位。在此等省分，省以下之促進，大都由省設機關直接辦理，縣政府無甚工作。即關於登記等純粹行政事項，亦只有承轉之責（參閱登記分期



辦法。在前辦農賑之各省（湘、鄂、皖、贛）自二十五年七月間移歸政府自辦後，現尚在經濟部指揮中，此為中央機關直接在各省辦理合作之特例。各地方促進工作此後將依照實業部合作行政設施原則七、九兩點籌措進行，以期意志得以統一，而工作得以分任也。促進系統現時推行與行政合為一體。日後合作社系統完成，可以自負推動之責時，促進系統即與之合為一體。故單純的促進系統，只是理想的。

金融系統 正統的合作金融系統，應由合作社本身組織所產生，以獨立自主之姿態，主持合作社全部業務資金之流轉與運用。在目前吾國因合作社本身體系之建樹，尙未完成，故完整健全之合作金融系統，殊有待於今後之努力。所謂正統的合作金融系統，在最高級之中央，有中央合作金庫，省有省金庫，縣有縣金庫。合作金庫應以同級之信用合作社為主幹，與同級信用合作社聯合社相輔而行。至將來二者是否聯成一體，抑採雙軌並行，尙有待於事實之演進。又縣合作金庫自二十六年夏季以來，在農本局倡辦之中。

當此正統的合作金融系統之建樹，未經完成以前，政府專為供給農業資金特設中國農民銀

行，與農本局。

中國農民銀行資本一千萬，由政府籌措。因其歷史上之使命在調劑農村金融，故成立以來，即以合作社爲其業務之主要對象。前者行營主管之各省農村合作委員會，該行爲其委員之一，故於各該省放款特多。此可視爲政府因協助合作事業，供給農業資金而設之特種銀行，與合作社自身之金庫有別。

農本局爲政府與各商業銀行共同籌組之農業金融機關，其資金分三種：（1）固定資金，共三千萬元，由政府撥付；（2）合放資金，共三千萬元，由各商業銀行合籌；（3）流通資金，無定額，由農本局隨時與各商業銀行決定之。

其最大目標在調劑農村金融，而當前之任務則有二種：一在調整商資流入農村之關係，使其組織化系統化。一在促進農產之商品化與證券化。而其最終目的尤在本此二種任務，以扶植合作社建立自身之合作金庫，爲將來之正統的中央合作金庫作前驅。易言之，現時之農本局，僅爲中央合作金庫未成立前之過渡合作金融機關，或卽未來的中央合作金庫之前身。

合作社系統 合作社系統在合作社法第六十五條會有如下之規定：「二以上之合作社或合作社聯合社，因區域上或業務上之關係，得設立合作社聯合社。同一區域或同一區域內同一業務之合作事業，不得同時有二個聯合社。」合作社法施行細則第三十九條，對於合作社聯合社之設立，更予以下之說明：「合作社聯合社之設立，以業務上聯合之需要為準，得不依現在之行政區域。」法規條文自以大處着筆，多留餘地為得體，但從事於實際工作者，又每易於兩可之間，發生無所適從，甚至引起錯綜紊亂之弊。吾國現時各地之合作社組織系統，已漸呈露此種不良之機。前實業部爰就各地實況，綜合各專家意見，刊印合作社系統說明書一種，頒發各省市參照辦理。該書所論聯合系統要點如下：

正宗的合作系統，從縱面言之：最下層為單位合作社，上之為二以上同業務單位合作社組織之區聯社，再上之為二以上同業務區聯社組織之縣聯社，更上之為二以上同業務縣聯社組織之省聯社，最高級為二以上同業務省聯社組成之全國聯合社。從平面言之：現在合作社業務既已歸納為七種，（見修正施行細則第五條）合作社之聯合，自應分別組織為七個系統。將來每種業務

俱有一全國聯合社。

但各地情形不同，事實上欲求如此整齊劃一，實亦未易實現。故在整齊劃一之法定系統中，應予以適切活用之途徑。各種業務需要不同，在某種情形之下，聯合社之組織，已有區聯社或已滿足，即無再組縣聯社之必要。因事實上常有聯合範圍過大，業務經營反不靈便之弊。縣聯社之與省聯社，省聯社之與全國聯合社，情形亦復相同。故聯合社之組織，達到某一級即可無需再聯合，應視事實之需要而定。其在特產區域內，復得以其特產之區域，爲其聯合之基礎。既不必受行政區域（如區界、縣界、省界）之拘束，且得破除分級（如區聯、縣聯）之規定，有關之合作社得依業務上之便利，組織「區際」、「縣際」或「省際」聯合社。

我國合作以國難嚴重，需要迫切，政府領導於前，社會人士熱心推行於後，突飛猛進，正如雨後春筍。由是而組織上數量之擴大，與業務範圍之開展，亦呈現其奔騰澎湃之現象，其已表現於吾人眼前者，爲全國合作社由信用合作的特別發達，特別普遍，漸漸及於運銷、供給、生產、公用等其他合作。由業務的單營，而進展到兼營。由單位的基礎組織，連繫起來組織區聯社、縣聯社。往後不難推想，

將來由縣聯合社而省聯合社，再由各省聯合社連繫而組織全國聯合社，成一全國合作網。雖然，一個合作組織，欲圖其充分發揮效能，則全在組織上之適當與健全。如組織健全而適當，則基礎穩固；基礎穩固，則一切推進，能順利無阻，儘量發展，計日成功。但年來合作社紛紛成立，恆未能按上述標準實行。組織一社，是否合乎社員需要與當地環境？基礎是否健全？均未深加考慮。因此在量的增加上雖有進展，卻不易言及質的充實。甚至一社組織成立，如同曇花一現，此皆由於創始時未能穩固其組織基礎之故。上述之合作社系統說明書，對於此點，闡發極詳。單位社未能辦好，不必亟亟組織聯合社，單營業務未能辦好，不必亟亟求兼營。以常理言，凡一種組織誠然有其一種力量，但基礎如不健全，經營如不得當，不但未必有力量，反將予事業前途以無形之打擊。

合作社業務，信用社可以單獨向貸款機關接洽借款，或將剩餘資金存放銀行，現在已有中國農民銀行及農本局之設置，信用之聯合業務，在金庫制度未樹立以前，似已不成問題。至於供給運銷及消費三種業務，單位社尚未普遍，聯合社自難即時組設，但其業務進行，則非有聯合組織不可。在此組織聯合社則單位基礎尚未穩固，沒有聯合則單位社業務無法進行之際，供運消三種業務

比較發達的各省，均有代替聯合社之臨時組織，附設於主辦促進之機關，辦理他日聯合社應辦之事項。如江西之「供運代辦處」，貴州擬設之「代營局」，及民國二十三年華北之「棉運處」等。又農本局之農產運銷部分，以及國貨聯營計劃中關於土產品及農村副業出品之外銷部分，亦均可分負同樣之責任。

## 第七章 合作社經營

本章以辦理合作社之立場，分別說明經營一個合作社必不可忽之幾個問題，與必不可少之幾種手續。

「社務」「業務」為經營合作社之兩大支柱，凡關於合作社之組織訓練監查等等手續，而為一般合作社之共通的，基本的條件者，俱屬於社務。其對準組社之經濟的目標與活動範圍，而從事於技術上之工作者，應屬於業務。概括言之，凡維持合作社組織之一切工作，謂之社務；凡為達到組社目的而從事之一切工作，謂之業務。社務與業務就其關係言，如一體兩面；就其作用言，則又權能分開。社務屬權，故對於業務，負促進、審核、監查之全責。業務屬能，故應在社務執行者之指導與監督下，邁進其經營業務之技術的工作。由此可以認識社務為合作社之基礎，業務乃合作社之上層建築。欲求業務之發展，首須謀社務之健全。茲分述其重要工作於後。

## 甲 社務

合作社之主要社務，在合作社法中，已有明白規定。實業部刊行之組織合作社須知書中，更將合作社自籌備組織以至成立經營中之各項重要手續，分別先後，逐步指示，尤爲合作社最良好之參考，茲根據合作社法，組社須知與其他參考書籍，將合作社主要社務，綜合條舉於下。

- 一、合作社之發起籌備、成立、改組、以及解散等手續；
- 二、合作社之成立登記、變更登記、合併登記、解散登記、清算登記等手續；
- 三、合作社社員之加入、審查、通過及出社之手續；
- 四、合作社社員股金之徵收、轉讓、退回等手續；
- 五、合作社理事會、監事會、社務會、信用評定委員會以及其他特種委員會之組織，與其職責之履行；

六、社員大會、理事會、監事會，以及其他各種會議之召集，與決議案之執行；



合作與經濟建設

七、職員與事務員之選聘與辭退；

八、對內對外文件證書及報告等之辦理與保管；

九、社內各種應用書籍（簿表等）之規定、調製、檢查與保管；

十、圖記之刊用、備案與保管；

十一、事務所之決定、備案與管理；

十二、社內各項事務、業務之促進與監查；

十三、社外各同級或高級合作（聯合社）社之聯絡；

十四、與社外鄉村教育機關、農事技術機關、以及其他有關鄉村建設之學術團體，作正當之

聯絡。

十五、對於外來之正式調查、參觀或指導人員之接應；

十六、遵照社章主持其他對內對外之一切事件。

## 乙 業務

合作社於登記成立後，即可開始其設社時預定之業務。業務之決定，應注意下列之七條件：

(一) 要切合目前需要；(二) 要有周詳的計劃；(三) 要有人力；(四) 要有財力；(五) 要為多數社員設想；(六) 要合設立合作社之目的與精神；(七) 要接受美意的指導。合作社之業務如能根據上列七原則，而經營之時，又能不貪圖小利，不好高騖遠，不急於圖成，則成功可操左券。

合作社之業務範圍甚廣，種類亦多，茲根據二十五年五月修正之合作社法施行細則第五條及實業部合作司編印之劃一合作社名稱說明書與「章程準則」之規定，列舉其七種主要業務如下：

一、信用合作社 凡經營金融事業，貸放資金於社員，並（或）收受儲金之合作社，均稱信用合作社。分言之，其業務有下列數種：

1. 存款——普通分定期存款、儲蓄存款與往來存款等類。

2. 放款——僅限於社員。對於某社員放款之多少，應以該社員之正當需要與其信用程度為決定標準。

3. 代理收付款項——此項業務，須在信用與資金俱臻雄厚穩固，方能發達。

4. 儲金——凡社員按一定日期，存其節約所得餘資，其數額不甚大者屬之。過鉅者應列入存款科目。

信用業務在入手經營時，因資金缺乏，不得不仰給於社外金融機關之低利貸款，以之轉借於社員，但應在此種慘淡經營之階段中，努力增加社中之「自集資金」，以謀資金之自給，而奠社基於永固。所謂自集資金，包括社股、公積與存款三項。（指存款之可以放出或運用之部份。即各種存款之和減去各種準備金之和所得之差額。）因此，如何擴充自集資金，實為目前各信用合作社本身與負責指導者所急應考慮而努力進行之問題。

二、供給合作社 凡置辦物品，供社員生產上之需要者，均稱供給合作社。就其辦理手續言，得分為如下之三種主要工作：

1. 物品之批購——其注意點有五：(a) 品類之決定、(b) 數量之決定、(由理事會估計實際需要或由社員定購)、(c) 賣主之選擇、(製造業者、特約商店、普通市場)、(d) 價格之調查、(運費高低、品種選擇、數量多寡)、(e) 品質之鑒定。

2. 物品之售賣——其注意點有四：(a) 賣價之標準、(市價主義、實價主義、折中主義)、(b) 物品之賣出、(門市、送售、特約)、(c) 賣價之清算、(現金)、(d) 脫買之防止、(防社員與社外人交易。其防止方法應在盈餘分配、與社員精神訓練諸方面講求之)。

3. 加工設備——合作社得購進原料品或粗製品，自行加工或製造，然後發售於社員。因此不得有工具與工場之設備。但此項加工設備，均應合乎經濟的經營，注意社中人力財力之有無困難。

### 三、生產合作社 生產合作社大別之有如下之三種：

1. 共以勞力參加工作經營某種生產事業，按勞力量，分配其收穫。如墾荒養魚等是。
2. 購置設備由社員出資利用，如軋花機堤渠等水利設備等是。

3. 購置設備，有時並僱用技工，爲社員加工於產品。如油坊、染織廠等是。

凡經營種植、採集、加工等等生產事業者，均稱□□生產合作社（名稱中應註明其生產之主要物品名稱），茲分述其事業與設備。

a. 可以組織生產合作社之事業，約舉之如：農業、林業、園藝業、養蠶業、果木業、植茶業、墾荒、牧畜業、漁業、農產品製造業（如製油、製醬、製酒等），以及其他各種農業副業（如織布、編蓆、草帽、繅、養雞、養蜂等）。

b. 生產合作社之設備，須合乎經濟經營與事業性質。就其場所言，有集中設備與分散設備兩種，須求與社中業務之個人生產或集合生產之條件相適應。

四、運銷合作社 凡經營生產品之聯合推銷，不論是否辦理倉儲及運輸事業，均稱□□運銷合作社。其經營事項得分下列數節述之：

1. 運銷物之徵集——

a 準備——（1）生產物之調查，（2）集合之方法（如令社員於一定期內送社；派人

向各社員收集，(3)徵集之時期（如定時徵集及臨時徵集），(4)徵集之場所（如倉庫或空場）。

b方式——(1)收買方式，即合作社按時價以現金或定期付款辦法收受社員之生產物，此後盈虧責任由合作社負之，直接與出品社員無關。(2)委託方式，即社員以生產物委託合作社代為隔別運到一定市場，隨各人產品之成色，價格之高低出售。盈虧責任悉歸該委託人直接負之，合作社僅收取規定範圍內之手續費。(3)共同運銷方式，即合作社對於各社員提出之物品，於經檢查員檢定其品質數量後，將同種類、同品質者混於一處，而以各委託者之共同計算運銷，依物品多少而分配其代價。

2. 預借代價——合作社對於社員提出之物品，得預付以當時市價之五成或高至七成之代價，待以後賣出該物品時扣還之。

3. 防止脫賣——防社員以生產品售與商人，或委託社外人販賣。其方法：(1)設運銷品評會以明定標準，事事公開；(2)盈餘特別分派；(3)遇社員以未成熟之生產品向社外抵

押債務時，應爲之設法償舊債，以收回其生產品；（4）合作社精神之訓練；（5）於社章規定處罰（如徵收違約金等）。

4. 徵集物之品等檢查——應聘有專門技術者任之。

5. 運銷之標準——

a 包裝之注意；

b 商標與牌號之制定。

6. 銷路之獲得與維持——除注意於市場上之供求關係外，并宜力求社內生產品（運銷品）之品質改良，與生產費（成本）之減低。

7. 運銷之方法——約舉之，如（1）通常販賣（即普通商人之販賣方法）；（2）特約販賣（即合作社與特約商人締結承銷契約）；（3）聯合運銷（即多數運銷合作社聯合積聚各自收集之生產物，以爲巨額交易，期獲最利益之條件，如能組織運銷合作社聯合社，尤佳）；（4）聯絡運銷（如與消費合作社或供給合作社聯絡，以行直接交易，完全排除中間人之漁

利，尤屬最理想之運銷方法。）

8. 手續費之徵收——此項手續費，一方充合作社之開支，一方構成合作社之盈餘。其金額應由社員大會決定，或由社員大會委託理事會決定之。依吾人所見，總宜在販賣代價百分之五以內。

9. 代價之清算——（1）高低分配法（即依照某時間價格之高低，準各社員之委託額而分配其代價。）（2）平均分配法（即不問委託運銷之時期如何，不問脫售物品之時期如何，凡在同一清算期內所脫售之貨物，皆平均其代價，而分配於各委託者。）

10. 顧客之聯絡——無論新舊顧客，平時均宜有一種聯絡，此乃獲得銷路與維持銷路之一有效的方法。

五、消費合作社 凡經營置辦物品，供社員生活上之需要者，均稱消費合作社。其經營時之注意點，除上節所述供給合作社各項注意點應完全注意外，尤宜遵守下列數原則：

1. 不經售奢侈品及一時流行品；



2. 注意地方環境與多數社員經常之需要；

3. 不宜經售價值高貴物品或不易銷售之物，以免資金之陷於呆滯狀態。

六、公用合作社 凡經營公共衛生娛樂，以及日常需要設備等公用事業，而不屬於生產事業者，均稱□□公用合作社。公用合作社之業務每易與供給合作社相混，其實此兩種合作社，其業務上之區別，有一極顯明之分野，即「生產的設備」（供給）與「非生產的設備」（公用）是也。公用合作社之性質又易與消費合作社相混。其實公用合作社之主要業務，在設置社員生活上之某種設備，祇許公共利用，不許私人佔有。（設備一時不能全部消費）而消費合作社則以供給各個社員之私人的消費品為目的者也。公用合作社之主要業務有如下之數種，或分設數社，或一社兼營，應視合作社之人力財力與社會環境以為定。

1. 水井——此項設備應視其所在地域而決定其性質之為「公用」或「供給」。

2. 水電——同上。

3. 澡堂與理髮之設備。

4. 醫療所。

5. 婚喪用具。

6. 公墓。

7. 其他。

公用合作社社員利用社內設備時，應遵章繳納一定利用費，對於公共設備，有毀損情事者並應償還原物之現值。

公用合作社之技術工作，應聘專門人才擔任。爲節省經費起見，得與其他同性質之合作社或有關係之機關聯合聘用之。

七、保險合作社 凡依保險法及保險業法經營保險業務之合作社，均稱保險合作社，此項保險合作社，全世界以法國爲最發達，分「火險」「水險」「牲畜險」等數種。在吾國則因保險法與保險業法尙未施行，水險雖已規定於海商法，該法早已施行，然合作社需要尙小，故保險合作社之業務，此時尙在研究中。

### 丙 組設合作社之要件

現在更綜合說明組設合作社必須注意之幾個要件。吾人知先天不足之嬰兒生理上必不健全，甚或不免於夭折，同樣勉強成立之機關團體，其組織亦必鬆散，難於完成機關團體的作用。合作社亦然，一個合作社之組設的要件不備，決不能充分發揮合作的功用。

組設合作社的要件，計可分原則的與法定的兩種：

甲、原則的要件：第一，合作社的組設，應出於人民的自動，即或人民知識淺陋，昧於合作功效，不能自動組設，政府或指導人員，亦祇能設法從旁啓迪其合作思想，使之自動組織，切忌勉強從事，或代為辦理一切。第二，合作社業務的選擇，應由人民依據客觀的環境或實際的需要以確定之，俾每個社員均能獲得實惠，不可擅以指導者之主觀作標準，不然，即將產生與民生無關，虛有其表之合作社。

乙、法定的要件：第一，合作社之設立，必須其業務區域內無同一業務之同等級合作社存在，如

已有，卽不應另行設立，以免力量之分散，合作社似係一種獨占性經營之事業，而其實有別，蓋合作社社務公開，人人皆可入社，社員投票一人一權，按交易分配盈餘……等等規定，均足以救其窮，防其弊也。第二，合作社必須有七人以上方能設立，因為一個合作社如無七人對社交易，最低限度之經費開支，亦將無法維持。第三，合作社必須有其自集資金，每一社員至少須認定一社股，並繳納四分之一之股金，倘一合作社一無自集資金，專盼外來資源之接濟，則此一合作社卽根本喪失其合作的意義。第四，合作社必須訂立社章，並選舉理事監事；前者規定社員對社的權利與義務，以及社務業務處理的規範；後者設置合作社活動力的核心，是合作社最重要的樞紐。第五，合作社成立後，在一個月內應依法向主管機關呈請登記，以便取得法人資格，樹立對外的信用。關於組設合作社與申請登記之詳細手續，參閱前實業部頒印之組織合作社須知，卽可明瞭。

#### 丁 附屬事業

合作社雖是一種經濟組織，但發展至相當程度，自必為各種建設事業、公益事業之中心。故合

作事業在外國自有其經濟的效用，而在吾國則十餘年之發展史實，已證明合作社不僅有其經濟的效用，且有社會的效用。易言之，合作社發展，受其益者不僅為已入社之社員，即合作社所在地未入社之民衆，亦莫不享受其福利。合作社法於所定盈餘分配辦法中，亦有公益金提成之規定，以促進其社會效用之展開。但事實上各社辦理之附屬事業，以及各種「非貿易合作」多半為社員精神與勞力切實合作之表現，其發展之程度，並不以公益金之多少為定衡。

河北的合作社經義賑會十年來的培植扶持，已有自動的能力。合作社社員們澈底明瞭合作的原理之後，不斷的要倡辦別種合作社。農村中因為有了合作社，空氣從沉悶枯燥，變為活潑振作的。惡習慣不能在合作村子內存在的，戒賭、戒烟、戒酒、息訟等運動，不一而足的在那裏舉行。因是年終演戲祝神，有的村子，就變更了計劃，乘這農暇作樂的時候，辦些講習會，合作運動宣傳週，識字運動等公益事業來替代。據該會民國二十五年度報告舉辦附屬事業之社數為一千九百二十九社。（未報者不計）其所辦事業之性質，分述如下，藉見一斑：

### 1. 婚喪互助

一九九社

- |                   |      |
|-------------------|------|
| 2. 興學（婦女夜校在內）     | 二九三社 |
| 3. 辦紀念儲金及農產品代替儲金者 | 一六九社 |
| 4. 戒烟賭酒           | 一八六社 |
| 5. 築路             | 一四六社 |
| 6. 造橋             | 二五社  |
| 7. 衛生事業           | 四五社  |
| 8. 醫藥             | 六八社  |
| 9. 自衛             | 九六社  |
| 10. 造林植樹          | 一五八社 |
| 11. 改良農業          | 九一社  |
| 12. 助耕            | 六六社  |
| 13. 捕蝗            | 四九社  |

合作與經濟建設

- 14. 掘井
- 15. 濬渠
- 16. 合作完糧
- 17. 息訟
- 18. 養老
- 19. 濟貧
- 20. 儉約
- 21. 其他

- 四九社
- 一三社
- 五一社
- 一三九社
- 一三社
- 四七社
- 七四社
- 二二社

## 第八章 兩個感想

### 甲 基點要認定

民國十九年至二十四年這六年之內，合作事業外表上可謂盛極一時。當時無所謂系統與政策。若干公私機關，反映着在煩悶中希求出路的心理，紛紛指導合作。他們的動機不一，各以各的立場為主觀。有的爲實驗學說試驗技術或訓練人才；有的爲推廣農業；有的爲救濟災荒；有的爲奉行總理遺訓；有的爲宣傳宗教；更有爲放款做生意，甚至拿合作來掩護謀利的企圖，或爲自己找出路，還有盲從趨時的，形形色色，好幾十種正當與不正當的動機，在那兒推動着這些人們分頭進行。

合作社是一個組織，一個工具，牠本身原不能發生什麼力量，牠的能否發生力量，是在我們之能否利用，而指導合作社的機關團體往往爲成功在我的心理所驅使，非但不知自動的去聯絡他人，充實合作社的業務，還要造起堡壘來，防止他人技術的貢獻，使得合作社可以發揮出力量來，堅



強人民生產的能力。而在技術機關，亦有不屑利用他人指導的合作社的一種心理。爲了要達到他本身的特殊目的，情甘自己去組織合作社。如此各不相犯，各不相謀，弄得隔膜重重，力量分散。這是已往最可惜的一種現象。

要糾正這種現象，在指導合作的人們，應當認清合作社是人民的組織。自己對於合作事業，不論抱有什麼希望，應當自始至終以局外人自居，完全用客觀的態度，來做他的指導工作。先把人民需要合作的感覺發動起來，等他有了成熟的動機，再把合作的大意以及如何合作可以逐漸解決他們所感覺的問題的理由，給他們講解。然後再進一步，把組織合作社的具體辦法，給他們介紹。使得組織成功的合作社，的確有意義，有根底，而不是外貌齊備內無生命的一個人羣。合作社要是能有效，能持久，能發榮滋長，必定要在組織的時候，有這純正的預備工夫，把基點很準確的安放妥當。

吾人並不否認學說的應當實驗，農業的應當推廣，——而且合作社只有應用學術，應用科學，纔能發揮他最大的效用，生長他最甘美的果子，——不過在人民不知合作爲何物，以及合作社還

沒組成的時候，這些雖都是與民生國計有極密切關係的事業，暫時是說不到的。合作社組織好了，是永遠存在的，來日方長，這些大問題，只要有了合作社——好的合作社——都可一一解決的，他的功用確是很多，但那多是組成之後的事，在組社的時候，不必急於拉攏在一起，分散精神，混亂步驟。一個先天不足的合作社，永遠是被動的。這樣的合作社只是累贅，什麼效用，都不會發生出來的。

盡職的指導員們，應當自開始之時起，引動人民的自動力，使得這種力量，在合作社中有充分發揮的機會。這種辦法需要時間，急於圖成是不可能的。但是有經驗的指導員，用經過試驗的技術，忠實的去做，功效可以較高。一個合作社所需要的預備時間，亦可不致太長。如果實在不能等待，還有互助社辦法可以採用。

合作社今日的主要任務，在增厚民生組織民衆。而在社員們的感覺確是增加生產，改善生活。所以合作社，必先能滿足這種切迫的需要。在我國的農村，合作社的效用不盡於此。一切有利於農民的專業，儘可附藉着合作，推行實現。改良農業，尤要提前去做。但是設社以前的指導，應當爲合作而合作，爲合作社而組織合作社。拿人民感覺着最需要的問題先來解決。農業推廣等等都應在合

作社成立之後，漸漸辦理。這樣辦法雖是略嫌迂緩，然卻無捷徑可通。農業如此，其他如教育、造林……亦如此。合作社只要設社動機純正，基點認定，組織定會健全。有了健全的合作社，他本身的種種經濟問題，自可迎刃而解，而其他應興應革的事，亦都容易入手了。設若本末倒置，先把附隨事業放在頭裏，原始的觀念一錯，合作社就永遠辦不好，所辦的事，當然更無成功的希望了。

## 乙 怎樣開始

合作事業之成敗，在合作社的能否自動，能否持久。合作社的好壞，在指導方法的好壞。用金錢引誘，或法律拘束，一樣的不妥。拿國家的需要來激動，或是科學的應用來獎勵，人民智識低落，不容易理會。但是合作社開始所得的感覺與理解，與合作社組設之後的活動，都有極大的關係。所以指導員對人民開頭談起合作，應有充分預備。勿說廢話，及人民不懂的話。灌輸正確觀念，引發活潑動機，都在這第一次談話。

窮是一個極實際極普遍的現象，所以最能引動農人們注意的工作就是救窮。鄉運從救窮入

手，比較自然些，有效些。吾們有了信力，滿足了先決條件，從這條救窮的路上走去，前程多少可以樂觀。但是同是一條路，走法不同。有的途徑比較平坦，有的途徑比較曲折。吾們功效的高低，要看吾們所取的途徑而定。走得其法，可以得到預期的效果。走不得其法，徒勞無功，甚或走入歧途。

農人們的依賴心是根深蒂固的。他們靠天吃飯，凡事認命。他們的希求是風調雨順，皇恩神佑。這種依賴外界的心理，麻醉了他們自立的意識，互助的本能。所以吾們應用最有效的方法，去變更他們的心理，引導他們生出自動力來。

從訪問慰藉之中，吾們應當表示吾們同情的態度。化除農民的懷疑，博得他們對吾們的好感。進一步便是同農人們研究如何打開這破敗局面的方法，引起他們自找出路的情緒。說來奇怪，什麼叫出路，他們向來沒有想起過。他們以前的出路是老天爺，聖明天子，神仙鬼怪！

這個大關鍵不能輕輕放過。在他們「沒有方法」呼號聲中，指出他們正當的出路。這個出路不必遠處去求，就在眼前；不在老天皇帝，而在你我個人。與其求天，不如求己，與其拜神，不如合羣。自己努力，人人努力，一切便有辦法。出路就在這裏。農人們缺乏自信力，吾人應在這時盡力的恢復他

起來，轉變他們的心理。等到他們發生了若干反應之後，吾們便應鼓勵他們的勇氣。力有不足時，吾們便可做他們的後盾。吾們所有的實力，相機運用，開開風氣，補補不足，比着正面去救濟，收效不知大出幾倍。

我國現在有許多地方的農民，甘心扔了地出去逃荒，或者把契交給政府，不納租稅，他們的生計是苦極了，一點生機都沒有，合作事業，給與這種呼天搶地的農民一線希望，有如絕處逢生。合作事業得到農人們的信仰，莫非這種心理改變的象徵罷！牠抓住了時代需要的重心，政府鼓勵着；人民接受着，合作事業條件具備，等待着吾們的努力！

吾人願為合作努力，具有熱心，但這熱心如何去應用，應有充分的研究。這可分態度與認識兩點來講：在國家的立場，合作可以發展資源，增厚國力，完成國難經濟機構，最後完成國民革命。但是人民教育不足，這些遠大意義，大多數人民，不能理會。所以提倡的時候，我們應當取定一個可以接近民衆的態度。目下人民感覺最爲靈敏的，便是他們目前的痛苦。合作事業，至少應在短時期內發生一點效用，表徵合作的益處。等到合作社組成之後，更應在生產技術方面設法努力。

盡人力、關地利、均供求、暢流通。這些目的，都可達到，只要指導者慢慢引發；合作社好好經營。無論何種合作社，只要能發生這些作用，即是建設。合作社的業務是什麼，那種合作社應當先辦等等，在國家的立場，都是無足輕重。提倡的人，無論何時，切不可極單純的以國家的需要，為勸導人民合作的理由。

要提倡合作，先應認識合作的使命，熟悉一切關於合作的法令及政策。此外還有四點，提倡合作的人應當特別注意：

一、我們應當隨時引發人民自動的能力。用淺明易曉的話，把合作的效用及方法，宣傳給人民。無論如何總要得到對方的反應。用種種方法，增進他們的興趣與熱心，刺激他們自動動機。不可勉強，亦不可馬虎。更不可代他們動作，替他們作主。否則合作社生機沒有，不可持久，說不到什麼效用。

二、要切實認識推行合作需要充分的經驗。是一種技術工作，而不是可以隨便用常識去應付的。指導合作的人，與造橋的工程師，治病的醫生，同樣的是技術人員。沒有經驗的人，不可輕於

嘗試，而應學習這種技術，先得些實際經驗。

三、應當知道合作社是一種組織，充其量不過是一部機器。單單一部機器，他是不會製造出什麼物品來的。原料、原動力、技師，都是製造物品萬不可缺的因素。合作社亦爲如此。須要充分的資本，忠實有爲的社員，健全靈活的組織，經營的人才，纔可運用自在，發揮其效能。

四、須知建設不只合作一事。教育、衛生、自衛……等，都是建設，都應發展。一切建設事業尤應彼此連繫。庶可相得益彰，所以合作社當然先應力求其本身之健全。同時應隨時與其他建設事業，取得適度之連繫。單單一個合作社是一部不會轉動的機器，有等於無。單單一個好的合作社，孤陋寡聞，範圍狹窄，建設效用，仍是有限的。

## 第九章 關係問題

### 一、鄉村建設運動

各地鄉村建設事業的動機，前文已有敘述不贅。社會上應辦而未辦的事，一經少數熱心者的發見，便聯絡同志，發起某種運動，開會進行。向來的普通辦法，是拿整個問題，分出若干部份來，由大家分頭做去。化整爲零，把一個問題分析成爲若干因素，於一一加以調整之後，整個問題就可解決了。這是已往各種運動實施的程序。

惟有今日的所謂鄉村建設運動，他的實施方法，似乎是與向來的程序，正好相反。事實告訴我們，他有化零爲整的趨勢。這個運動，不是由少數人發起的，而是由多數人，在各個不同的環境之下，各就各的立場，各拿各的力量，一個單位，一個單位的在那兒實施。他們起初各不相謀，認定一種或幾種工作，埋頭幹去，到農間去實施。

這些人們，在出發的時候，問題似乎認得甚清，自問胸有成竹。可是他們走不多遠，便遇見了前



面濃霧。事已着手，只有照着方向走去，暗中摸索。前進一步，看清一步。但是一步一步的前進，前面的霧，仍是很濃。霧的前面究竟是什麼？實在有點看不甚清。他們認定的目標，起初以為甚為具體，甚為單純，現在覺得倒反有點捉摸不住，愈往前進，愈覺迷惘，漸漸引起了一種煩悶的心理。

這種煩悶的心理，一日一日的深刻化了！最終的目標，看不清楚。猶如大海行舟，丟失了指南針。如何是好！所以不期而合的，同病相憐的人們，湊集攏來商量共同感覺到的大問題。他們集合之後，濃霧的前面，大家可以乘着飛機到高空去看他一看，各人前進的力量，前進的勇氣，亦因之大大增加。

集合的教訓，是使得各人感覺到原認的工作，是部分的，是化合物裏的原素，而不是整個的化合物。把原素化合起來，纔是一種物質。單獨的存在，是不可能的。拿各單位的工作，裝配起來，纔是一個運動。運動的目標，不是單單掃除文盲，亦不是單單組織合作社，而是要調整整個農村生活。各人前此所做的工作，方向是對的。但是缺乏了裝配的工作，全盤機器是不會造成的。今日的鄉建運動，決不是某一個團體所擅長的工作就可代表的。而各個團體的綜合體，纔是整個的運動呢。這種發

見，是二十二年鄒平，二十三年定縣，兩次集會的產物；亦是中國鄉村建設運動綜合化的起點。

## 二、國民經濟建設運動

民國二十四年四月一日蔣委員長在貴陽發起本運動。以振興農業，改良農產，保護礦產，扶助工商，調節勞資，開發道路，發展交通，調整金融，流通資金，促進實業為宗旨。並指定提倡徵工，振興農業，鼓勵墾牧，調節消費，振興工業，開發礦產，流暢貨運，調整金融八大端為工作之綱要。蔣委員長嘗謂「中國今日經濟萎敝枯竭之原因，誠非一端，但吾人決不能以積因之久遠，而諉咎於過去。亦不能以內外環境之艱難，而束手以待盡。要當認識現實，力謀解決，審酌事勢之可能，而盡其最大之努力。凡與國家生活有關之基本建設，固當由中央主持，而關於解決民生問題之國民經濟建設，則必賴各地政府之切實推動，與全體人民之一致奮起。」本運動之精神與辦法如此。總會於二十五年六月成立於南京。當即依照前項辦法，入手推行會務，貫徹設會精神。聯合政府人民力量，與辦建設事業。其可得而舉者：有農本局，國貨聯營公司，茶葉公司等。各省分會，亦已次第成立，在積極進行中。

### 三、合作社法修正案

民國二十三年三月一日經國府公佈，二十四年九月一日施行之合作社法，爲吾國有史以來之第一合作社法。草創期中，有此良規，彌足珍也。惟實行之後常發現若干實際問題，爲當初擬訂時所不及估計，而實行時每感窒礙者。二十五年春間，行政院通令所屬部會，將現行法令之重複者合併，不足者補充，失效者廢止。前實業部爰於二十六年四月徵集各方意見，將原定合作社法條文，分別增修。六月此項草案經行政院咨送立法院，其修正要點，約舉之如：

1. 關於非合作社之濫用合作字樣之取締；
2. 關於合作社設立之法定人數之增加；
3. 關於變更登記手續之酌減；
4. 關於違約金之徵收；
5. 關於盈餘分配方法之修正；
6. 關於合作社各項罰則之修正。

#### 四倉庫

倉庫之在今日，已爲政府、金融界及各鄉村建設團體共同注意之問題，尤爲各地合作社所努力經營之業務。目前有關農倉業務之法令有三；其一爲合作社法中關於運銷合作之部份，其二爲行政院公佈之各地方建倉積穀辦法，其三則爲農倉業法。及同法施行條例，中央爲統一法令，便於施行起見，關於上述三項農倉法規，現正在調整中。農本局列倉庫爲其主要業務之一；該局農產部，現正籌建各地農倉，謀實現其全國農倉網之計劃，俾全國農產得合法之管理。合理的調劑，以實現農業商品化與證券化。

#### 五、會計制度

我國合作事業，來日之發展，當未可限量，是以會計制度之設施，尤宜於此際建立其優良之基礎，庶足以裨益事業之前途。惟查我國合作社會計制度，已有中國合作學社出版之簡易合作簿記及中國華洋義賑救災總會出版之農業合作社會計規則及簿記程式兩種，比較爲有系統之規劃。祇以兩者制度迥然不同，爲劃一推行，究應何取何捨，實有詳密研究，先行決定其原則之必要。故二

十四年十二月由前實業部會同全國經濟委員會前合作事業委員會函請上述兩團體各選精通會計，熟悉合作社現狀之代表二人，並由該兩團體會推三人，共七人組織合作社會計制度委員會，共同研究，冀藉此得一結果，為計劃會計制度之準繩。此項工作於二十五年十月告一段落，擬就合作社會計制度設計計劃一種。原文如下：

「一查合作社會計制度，如嚴格依照會計原理，以規定簿記之組織與方法，不無離開事實，失之理想之嫌；但因此而僅就我國舊式帳簿，從事改善，則又似不循學理，失之粗淺。我人於此，誠應斟酌理，為適宜之規定。茲先請以下列二端，為商榷之基點：

1. 合作社之會計制度，應力求其能適合實際需要。合作社之業務既由簡而繁，其會計制度，亦應隨之而由淺入深。此言制度之應隨業務演進也。

2. 合作社之事務，固應由其社員自力管理。會計一事，在其初創時期，收支簡單，帳目亦簡單，自可訓練少數社員，任記帳之責。及其業務發達，收支頻繁，記帳之事漸入專門，則應延用受有會計訓練之專門人才，處理其事。且社務既已發達，經費當較充裕，雇用人員，非不可能。合作

訓練，決不能代替專門訓練，專門事務，仍須專門人才任之。此言記帳人員，應由社員兼任入手，而以延用專才為歸結也。

二、關於我國合作會計制度現有下刊各項刊物可供參考：

A 信用合作社帳簿和記帳的方法暨決算辦法；

B 簡易合作簿記；

C 農業合作社會計規則暨簿記程式。

此三者之中，以最前一種，最為簡易，後二種制度，雖深淺之程度相仿，而所用之原則不同，即一為收支簿記，而一則為借貸簿記也。

三、茲依據前項商權之基點斟酌現有制度之性質，擬定合作社會計制度之原則如下：

1. 對於一般幼稚之社，可參照 A 項制度辦理（收付式）
2. 經過相當時期以後，則參照 B 項制度辦理（收付式）
3. 合作社業務較複雜時，參照 C 項制度辦理（借貸式）

如是辦法，似可適應合作社業務之需要，而有循序漸進之功。

四、本部應按照上條辦法草擬下列書類由部刊印頒行。

1. 合作社暨聯合社會計規則，

2. 合作社暨聯合社會計上應用之各種報表書類，

3. 合作社暨聯合社會查帳辦法。」

「查帳辦法」已於二十六年八月頒行。合作社會計規則及報表書類格式，則尚在經濟部廣續擬訂中。

## 六、合作教育

欲合作事業之推行盡利，不可不注意於合作教育，尤不可不使合作教育在有計劃有系統之情形下，合理進行。

合作教育系統，可就教育對象，區別為「指導者」與「被指導者」兩大支脈言之。先言「指導者」之教育，可分為二大類。有以滿足一般需要為目的者，如過去江蘇省農墾廳及中國合作學

社舉辦之合作指導人員訓練所是也。有以滿足現實需要爲目的者，如過去武漢行營舉辦之合作指導人員訓練所，與華洋義賑會歷次舉辦之講員訓練班是也，惟行營訓練所之受訓人員，乃招收一般學校畢業生，而義賑會之訓練班，則係徵調合作社在職人員，作補充之訓練。國內各大學特設合作專班，或添設合作學科以造就高級合作人才者，亦所在多有，如中央政治學校之合作學院，南開大學之經濟研究所，金陵大學之農學院，及燕京大學之農村建設科等皆是。此皆就教育之有一定形式者而言之也。其無一定形式者，約舉之，如同仁座談會，外勤人員工作討論會，合作研究員，見習員，以及合作徵文等皆屬之。

「被指導者」之教育，亦可分有形式與無形式之兩類言之。有一定形式者，首推講習會，或其他社員小組訓練班。合作講習會之舉辦最早者爲河北省，在民國十四年即開始舉行，現已辦過十三次。民國十七年以後，各省俱有舉行。各省舉辦講習會多半由指導機關主持，惟就河北省過去之十三次講習會觀之，除前三次完全由指導機關主辦，自第四次起，即由各合作社或聯合社自動辦理，聲請指導機關派員協助之，至於「被指導者」不具形式之教育，則有社務擴大週，巡迴書庫等



辦法，河北省舉辦最早，皖、贛、湘、鄂等省相繼舉行。

適於合作「指導者」閱讀之合作刊物。無論定期不定期，各省俱有。惟適於一般「被指導者」閱讀之刊物，尙有待於繼續努力。就各地已發刊之各種合作定期刊物觀之，其中歷史最久，且事實上久已成爲各合作社社員互通消息，公開研究，發表意見之刊物者，當推華洋義賑會出版之合作月刊。該訊發刊於民國十三年，截至二十六年十月止，已出至一百四十五期。自抗戰以來，前實業部以引發人民國家觀念，傳達戰事政令，以及發揮合作效能等事，需要通訊工具，急不及待，爰於二十六年九月，擬訂合作通訊辦法，通令各省即時實行。

以上所述乃是合作教育之現狀與計劃。成效如何，尙待事實證明。在此合作事業全面發動之時，人才來源，專恃訓練，質與量均嫌不夠。前此具有時間性的幾件工作，如皖、贛農賑，華北西北的合作事業，其人才問題，均用下列之兩種方法來解決的：

1. 調用合作社社員。義賑會辦理皖、贛農賑，其原始人員，均自河北調來。他們就成績優良年代悠久的合作社，徵調其曾任職員之社員數十人，以工作區域之風土人情，工作計劃，工

作方法等爲教材，予以短期訓練之後，即令加入工作。此爲從工作中找工作人員之創舉。實行以來，成績甚佳。華北西北，相繼仿行，亦得同樣效果。惜因此等人員所受普通教育太少，辦理初步組織等事，確可勝任愉快，及合作社業務發達，則須程度較高的人才。

2. 見習員 高中以上學生志願置身於合作事業者，應令在主管機關中見習內部手續，指定書籍，令其閱讀，俾明瞭工作意義。由簡而繁，一步不省。內部工作熟悉之後，再令隨同外勤人員，實地見習若干時日。見習期間，不支薪給，費用亦須自備。見習期間中學生六個月，大學生三個月，期滿之後，量才錄用。一班意志不堅人事不宜者，不及見習期滿，很自然的及時淘汰，而適當之高級職員，即可人才輩出，取給無窮矣。照此辦法，凡在職者皆係對事業有興趣有經驗之人。無招生訓練，事實與理想往往有脫輻之弊。

### 七、互助社農賑

民國二十年的長江水災，是很利害。那時政府籌得大宗款項，舉辦賑務。賑務分三種：急賑以救命爲目的；工賑是以工代賑，一面計工授食，救濟災民；一面大興土木，修復堤圩；這兩種之外，還有農

賑。農賑的目的，是幫助受災的農民，恢復田園，早種早收。

因為農賑不是施捨，而是貸款，所以農民方面，必須有相當的組織。這種組織，叫作「互助社」。組織成了，便可借到一筆農賑款子，社員們拿去買種籽肥料，好去種田。同時指導這些互助社的機關，就不斷的把合作思想灌輸給互助社，拿經營的方法，去訓練他們。等到借款到期，這些教育工作，亦已相當成熟。所以一面收還農賑的款子，同時指導互助社改組為合作社。這種農賑的方法，以後在剿匪區域內亦做照着辦過，成績亦是很好。由此看來，農賑可以說是賑務的結局，亦即是合作的先導。這種農賑，是傳播合作事業加速的一個原因。

自皖贛兩省首以互助社辦法施賑，導農民於合作正軌以後，湘鄂繼之，二十一年剿匪行營欲在收復匪區推行合作，其入手時辦理之「合作預備社」，實與互助社有同樣之作用與辦法，故互助社之組織，藉行營之力，在豫鄂皖贛四省有廣大之發展。此後華洋義賑會在冀魯豫之辦黃災賑，華北戰區救濟委員會在冀及察省辦理災區農賑，與陝西省合作事務局之推廣關中漢中各區之合作，俱無不以互助社組織為設施農賑及推進合作之有效辦法，而相率採行。前實業部有鑒於

互助社既具有與信用合作社同樣之性質與機能，且復組織簡單，管理便利，認為在合作社尙未普及，而經濟又極困難地方，實為事實所必需。故不得不與以正視，而為法令上之規定，遂於二十五年十一月五日正式以部令頒發各省處理互助社暫行辦法。凡前此成立之互助社及合作預備社，仍准存在，此後均應遵照該項暫行辦法之規定，以歸統一。前項辦法及互助社備案程序，均見附錄。

## 八、農村副業

我國向來注重手工業，我們的農民，除了會種田之外，男女大小，粗的細的，差不多每人都會一種手藝。所以農村副業，與農人的生計，是極有關係的。可惜一向沒有人注意牠，使得已經發達的手藝，漸漸退化，農村副業，漸漸荒廢，農民生計，漸漸困難，農民的閒暇時間，農產的副產，農民的資本，農民們不懂得利用；因為沒有人提倡，亦沒有興趣去利用，整天整年的在生活線上掙扎。這是多麼可惜的一件事。農民的手工藝，需要指導，隨時改良，庶幾做出來的東西，可以有銷路，出品有了銷路，一切才有澈底的辦法。農民手工藝出品，大都是美術品，奢侈品，譬如緙絲、顧繡、草帽、各種雕刻等等，這些出品的消費者，不是農人，而是都市中人，甚至是外國人。所以要打通手工藝品的銷路，先要注

意到這些消費者的口味，以及分配的便利，使得手工藝品處處受人歡迎，處處買得到。要想有條有理的在這些方面下工夫，非集合全國國民的力量去做不可，少數私人的力量是來不及的。

再說我們的新興工業，如玻璃、搪瓷、電木、鋁質器皿等日常用品，工廠都設在通都大邑，而在通都大邑住的人口，究屬有限，銷路亦感不暢，大多數散居鄉間的人民，購買不到，沒有一個通盤籌劃的辦法，聽任私人廠家去各謀出路，困難情形，可想而知。且無統一指導調整辦法，很容易引起許多無謂的競爭。這種情形，有如放着康莊大道大家不去走，偏偏要在一條小弄裏，你擠我推，這又是一種不合理的現象。

怎樣使得各地農村的手工藝品可與國貨機製品彼此交換？如何改良手工藝，且使之標準化，可以大量生產等問題，均待解決。

副業對主業而言。同樣工作，在甲地為主業，在乙地則為副業。如漁牧之在產米地帶是副業，在漁村山鄉即是主業。凡是副業以及農產加工等事，均應提倡，不僅手工業之一端。

## 九、非常時期工作

長期抗戰發動以來，一切的一切，都已轉入非常時期。合作事業對此嚴重時局的貢獻，是在充實軍事資源，和穩定後方秩序。換言之，就是增加生產，調節消費，組織民衆，訓練民衆，尤其要在廣大的農民層，奠定戰時經濟組織的基礎。使前方所最需要的人和錢、物和力，不斷的有接濟，前後方打成一片，然後進可戰，退可守，一切均操之在我，勝利纔有確切的把握。

## 第十章 檢討與勗勉

在中國，合作已有十七八年的歷史，但至於今日，似乎並未發生什麼效果，不會將我們目前遭遇的國難減少一分。這是無可諱飾的事實。凡曾參加合作事業的人，一面感覺失望，同時更應自愧。雖然有些合作社購買公債，捐送慰勞品等，已覺難能可貴，但就那整個國家需要來說，還是微乎其微，算不了什麼，絕沒有產生我們以前所預想的結果。例如，河北省可說是合作相當發達的省分，但戰事發生後，雖成立十幾年的合作社，也都不免陷於停頓狀態中，維持秩序供應軍需等一類的重点工作，做了多少，未得報告。在抗戰以前我們的希望決不是這樣的。

在抗戰中合作所以不發生效力的原因，大概有六個。

一、政府注意合作事業，乃是最近的事，前實業部成立合作司，以前祇有學校銀行及社會團體去辦合作，政府對合作根本不大注意，更談不上什麼合作政策。合作司成立之後，才做了些整理的工作。該司成立只有二年。在此二年之中，把主要的制度，規劃出一個大概才把合作行政統

一起來。

二、在過去，合作事業的經濟力量，極爲薄弱，銀行自民國二十年起才開始對合作社貸款，而款額也很有限，最多的一年，也僅有兩千萬元，而且都是當年放出去，當年就收回來，沒有長期投資，五年以上的長期放款，可說至今還沒有過，保留在民間的經濟力量很少，沒拿充分的經濟力量給人民，焉可望其開放燦爛之花！

三、政府對合作缺少一貫主張，因此學校銀行及社會團體的步驟雜亂不堪，各方面的努力，遂有不相長而相消之勢。進行方向必須一致，才能有進步，方向不一致，彼此互相牽制，不但沒有進步，甚或會有退步，大家雖努力，而成效究竟甚少。

四、合作事業中的人力，過去也欠充足，辦理合作的各機關，僅以合作爲其工作的一小部分，即以華洋義賑會而論，用在辦理合作方面的錢，僅及其支出總額的百分之五左右，銀行更是重在將本求利，有學問的人，各機關因爲不肯多花錢，不能充量延用，而各機關用的人，又多缺少經驗，還得臨時去學，雖有熱心，而缺乏準備。最初，人才好比是三尺布，合作事業好比是一個才下生



的小孩，這三尺布剛好可以夠包過這個才下生的小孩，至後合作事業猛進，而各機關經費照舊，人才照舊，於是那三尺布便包不過這已漸長大的小孩來了，做了褲子，便沒有了上衣，人力不充足，效果即難望發生，所以我們不但要在手續方面弄的很熟，而且要更進一步，在知識方面與合作事業並駕齊驅才成。

五、合作社是一個組織，一個工具，牠本身原不能發生什麼力量，牠之能否發生力量，是在我們之能否利用。即如一把刀子可以剃頭，亦可裁紙，牠本身並無這些力量，而因為人去用，便可有這種用途。過去農業、衛生、教育、金融等機關都不曉得去利用合作社，牠們沒有與合作發生連繫，我們指導組織的合作社，牠需要借款，牠需要合作教育，牠需要改良籽種，牠需要運輸產品，各機關既不乘機利用，於是我們不得不設法給牠幫忙，這實是分散我們的力量。事實上，各機關往往不去利用已有的合作社，而為特殊目的自去組織合作社，結果兩方都不發生效用。指導機關製造出工具來，沒人去利用，刀是很好的刀，但無人利用，而說刀不好，真是冤枉了。我們國人往往不屑去利用人家的，而要個人自己幹，人人有此心理，曷能發生效果？此外，國人還有一種壞心理，就

是一定要成功在我，不肯拿好的東西送給別人利用。

六、我國合作的基礎不堅固，雖然在數目上有將近四萬個社，但有三萬五千以上都只有五年以內的歷史，合作社不夠普遍，合作基礎還是脆弱的很。

再退一步講，中國除合作以外，其他一切的一切，又何嘗發生什麼效力來呢？假若其他一切都能發生效力，則雖合作沒有成績，我們也不致於遭到如此嚴重的國難。我們並不拿這等理由來搪塞我們應負的責任，但是我們知道了已往的錯誤，就應設法去改善。

此外還有一個更重要的理由，使得已往的工作，平時未曾朝着完成合作使命的方向前進，抗戰以來，未曾發揮出一些效用，這就是所謂人謀不臧了。因為人事上的缺陷，好些地方的合作事業，辦得非常不好。非但合作沒有成效，且有劣跡可指；非但沒有幫助農民，並且使得他們蒙受損失。農民對之非但不熱心，並且厭惡合作。社會不知底蘊，對合作失望。人事上的失敗，被誤認作合作的失敗。合作的使命已詳前文。參與其事者，責任之重大，局外人固難估計，而在事者未必人人皆知。歷史昭示吾們，合作事業是在道德觀念提攜之下散播於世界的。合作與道德，不可分離。因此合作事業

者，本身之修養，係必要之條件。茲將個人經驗所得，錄述於後，願與讀者共勉之。

一、善惡之分野在公私，而公私之具體的表現，得從個人、機關、事業三方面觀察之。今有人焉，處處以事業爲重，機關次之，個人之地位又次之。設不幸而遇有阻礙，則寧犧牲個人，以求保全機關。萬一猶不能解決，則更退一步，寧犧牲機關，以求保全事業。夫是之謂公，謂善；反是者爲私，爲惡。

二、國家當全盛時代，民殷物阜，則「享受」之程度，可以超過於「努力」。守成之世，雖襲盛世餘威，猶可粉飾太平，及府庫漸虛，元氣日損，人民生當此時，惟有使享受與努力，保持平衡，乃可維持於不敝。至若中衰季世，民窮財盡，生當斯世者，惟有茹苦含辛，休養生息，方有來蘇之望，故必努力之程度，超過於享受，吾國今日實其時也。從事合作事業者，原以復興國民經濟爲使命，故尤宜善體之。

三、吾人既以辦理合作事業之工作自任，則必先對於辦理此種工作之技術，曾經一番專門之訓練。否則不學無術，難免僨事。但久於實際工作者，又必探求適當之機會，以補不足之智識，俾舊有之經驗與新求之學識，相得益彰，而事業可隨時代以俱進。

四、當事之未實行也，舉凡各項預計之問題，草擬之方案，以及經驗之已加整理而形成之技術，在在俱應以分析、綜合、演繹、歸納等基本的科學方法，作詳密之研究，及既決定付之實行也，則又必有從事於宗教事業之信仰、興趣、與能力，以促其計劃之完成。興趣發生於信仰，而能力則發生於興趣。故信仰為吾人力量之源泉。語云：「知之者不如好之者，好之者不如樂之者。」即是此意。

五、上言之能力，應先導之集中於思想。一人之智識經驗俱極有限。當事者應虛心、應研究，將問題之各方面，多多考慮。不令力量分散，專心計劃。及事既決定，則將全副力量灌注於計劃之實行，持以毅力，促其完成。古人云：「三思而後行。」思在行之先。一思不足，行而後思，於事無補。一面思一面行，事必無成。

六、耕耘為努力之表現，收穫為努力之結果。合作乃永久事業，應持之以恆，按步進行。但急於求效者，每不於耕耘上努力，而惟希求收穫之時速而量豐。因此振苗助長之故智，在吾新興之合作事業中，亦已屢見不鮮。先賢「莫問收穫，但問耕耘」之語，實對症藥石也。須知偌大國家，求其

復興，決非一蹴即成之事業。若然，則歷史上之興亡盛衰，完全失卻其意義矣。

七、凡人經過一番努力之後，必可獲得相當之享受。其有形之數量，恆未必相等。但吾人須了解在某種情形下，有形之物質的報酬，無論如何終屬有限，且將取諸於人，而無形之精神上的安慰，其為量與吾人努力之多寡成正比，取諸於己，實屬無窮。故從事於合作事業者，應在事業成功之途上，求得無形之酬報，勿斤斤於眼前有形報酬之多寡也。

八、一般人恆以為能力之大小，可以左右事業之成敗，其實不然。凡能力豐富，而人格不能與之相稱者，則能力轉足為成功之累。反之，其能力縱有缺憾，而人格極為高尚，則至德感人，為之願效馳驅者必多事，無不成者矣。試更分析以觀，若事業之條件相同，為之者之能力亦相同，則事業之效率完全為人格所決定。其理由得以下式表示之。

$$(1) \quad \text{人格} \times \text{能力} = \text{事業效率}; \quad (2) \quad 2 \times 1 = 2; \quad (3) \quad 1 \times 1 = 1;$$

$$(4) \quad 0 \times 1 = 0; \quad (5) \quad -2 \times 1 = -2; \quad (6) \quad -1 \times 3 = -3;$$

由是以推，凡事好而從事者之人格亦好，則事之成效最大，凡事壞而從事者之人格猶好，壞事

亦將變爲好事。若事雖好，而從事者之人格已壞，則其事之成效必小，甚至好事做成壞事。事壞而從事者之人格亦壞，則其事之成效可知。

九、積學之士猶如有鋼之刀，火功雖到，但苟不加以研磨，則刀口終不能快，而鋼刀效力亦無由表現。學者從攻讀獲得知識，又如照相之「感光」，而「見習」之作用，則如照相之「顯形」。見習功夫過去，每爲學者所忽視，學生於學校畢業之後，即參加實際之工作，是猶照相者略去顯形手續，將感光之片，直接置之於「定形」液中，則影面感光無論如何完美，大錯鑄成，將永無補救之方。故見習爲學者在學程完畢後，參加實際工作前，必經之步驟。

十、事業爲公，個人爲私，私之地位，乃公所賜予，無公則私亦無所寄。準此以言，個人之地位，藉事業以表現，若事業已無，則個人亦失其存在之地位。若僅知兢兢業業以求個人地位之提高，而不知移其精力先求事業之進展，是猶坐船者，不設法使水位增高，而惟希望其船位之上昇矣。