



華東合作圖書館



書位號數 C210

288

登記號碼 2062

MG
F279.296
330

合作經營第一冊目次

- 第一章 關於合作事業經營經濟的幾個原則
- 第二章 消費合作社之經營
- 一 消費合作社經營方法
 - 二 消費合作社業務計劃程序及說明
 - 三 消費合作社業務概況報告
- 第三章 生產合作社之經營
- 一 農業合作之經營原理
 - 二 畜牧生產合作之經營
 - 三 合作農場之經營
 - 四 水利生產合作之經營
- 第四章 產銷合作社之經營
- 一 棉花產銷合作社之經營計劃
 - 二 紡織產銷合作社之經營
 - 三 特產產銷合作社之經營



3 2286 0214 4

第五

四 產銷合作社業務計劃程式及說明

五 產銷合作社業務概況報告

第五章 運輸合作社之經營

一 甘肅省運輸合作社推行計劃草案

二 湖北省建設廳推行各縣運輸合作社事業暫行辦法



合作經營第一冊序

民國三十年夏，助陳仲琪氏辦理甘肅合政，維時斟酌本省環境需要，以推勸市民消費農田水利棉毛織紡諸種合作爲中心業務，創辦伊始，規制未備，外勤同仁，咸苦於無完整之參考資料，以爲業務經營之準繩，爰就平昔搜羅所得，編次爲合作經營一書，凡九章，倉卒付梓，以濟急需，惟是蘭市印工低劣，手民復無訓練，闕誤層出，幾不成書，且歷時數月，僅印就五章，屆時物資缺乏，將奈之何，茲先將印就者裝訂成帙，作爲第一冊，分餉同仁，以備研討，他日續印，再效曝曬，本冊於消費產銷各種合作業務之已具梗概由此揣摩有得，善於運用，或於工作實施，不無小補云爾。

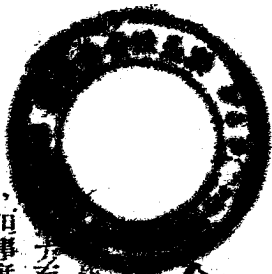
三十一一年八月於蘭州

合作經營

例言

- 一、本書取材，或摘錄專家著述，或採取各種規章，均為最新資料，作研討參考之用。
- 一、信用業務之經營，詳第九章合作金庫部份，及附錄保險信用部業務規則，並則可讀者參閱，不另設專章敘述。
- 一、供給業務與消費業務，大同小異，故合而論之，讀者可參閱類旁通。
- 一、本書取材，完全針對本省合作業務之需要，讀者於舉證各種業務之前，宜先取本書有關資料加以研討，當不無小補。

一九四一年雙十節編者李中舒誌於甘肅合管處。



合作經營

第一章 關於合作事業經營經濟的幾個原則

合作社成敗的最要關鍵，在於經營方法的是否良好。偏重理想的人，以為合作重在方面，只要有合作精神，物質上雖有損失，也不算失敗，這話固然也不能說是錯誤，但事實上合作社在金錢方面的盈虧也很關重要，這就是說合作不能不求物質上的成功，試從全國觀察在業務上成功的合作社很少，金錢方面往往發生虧折，此為我國合作運動實際問題，如何才能使合作社經營得好，業務上不致失敗，必須先要明瞭經營經濟的原則，茲分為一般原則及特殊原則說明於后。

一、一般原則

1 認清意義：組織合作社一定要有預定之目標，並須考慮將須是否做得到，條件是否具備，或有無組織的必要，現在有許多合作社是為辦社而辦的既無正確目的，也不管條件若何有無必要，不過是奉命辦理罷了，這樣盲目組成的合作社，結果當然要失敗，所以無論組織何種合作社，一定要認清意義，確定適合環境的原則和計劃，有的合作社僅具合作形式，考其內容，實為土豪劣紳及中間商人利用創的工具，也就是因

爲沒有說清事實的緣故。

才確定對象，此包括中心工作的問題，無論擬定一省或一縣的事業計劃，一定要認清對象，並確定中心工作，我們就拿湖北省來做例，有三十幾縣產棉，十幾縣產麻，照這樣情形，是否全省各縣應該同時舉辦各種合作社呢？他們現在想以產棉區域爲對象，確定棉產合作爲中心工作，他如生產、信用、供給、運銷各種合作組織，暫時均以完成並改進棉產爲共同目標，這就是確定對象的意思，此外建設廳還要給以技術上的指導，財政廳則擬爲之接濟資金或減免稅捐，教育廳可推進棉產合作的教育，這樣棉產合作自可於最短期內有長足的進步。這並不是說湖北省的其他各種合作都不必舉辦或不能舉辦，不過應該循序漸進，不應過於紛繁，**教難亂無章**，就是假使各種畜牧，各種作物的合作組織同時推進，要求政府幫助，政府一定沒有力量可以做到，其他省分如無大宗特產，各縣情形又不一致，那就以縣爲單位，擬定事業計劃，並從程序工作，系統，**可以區爲單位**，擬定事業計劃，要不可不預先確定對象和選定中心是要在**定期間**，**調精神**和力量集中於一點。

精密計劃：這係包括調查，統計工作而言，在沒有擬定事業計劃以前，須要把有關問題分析清楚，加以必需的調查與統計，如正式的調查統計不易做到，也要用

的眼光精密的觀察，作合理的估計。或從有關的統計數字去推算。如調查一省糧食的和消費，就不容易；那就可以從本省糧食進口、出口數目，人口概數及田畝概數以消費數量及生產數量，若無田畝確數或可根據田賦去估計；此為不得已的補救方法。能有正式的調查與統計當然更好，又會計方法對於精密計劃亦很重要，營業收支的計算、決算、貨物成本的比較、分析與售價高低的決定，很有關係。假使兼營合作社的損益要分別、分配，則會計將更見其重要，即兼營合作社的損益係共同分配，也應該知道各種業務損益的狀況，所以會計的設備雖不應過於求全，而方法則必求其適當。

4 嚴密管理：管理要嚴密，不宜太散漫，而應求其相當的集中，相互的牽制，有時亦不能不用以防止流弊的發生，譬如處理重要事件必須經某某人的同意；又譬如一人管錢，一人管帳，使買賣貨品者不經手金錢，管錢者不管帳，都是可以採取的方法，社內各職員的職務與責任，最要劃分清楚，以免互相推諉而便成績的考查。

5 比例調和：合作社有多少資金、應計劃多大事業；有多大事業、應籌措多少資金，金都應使其有適當的比例與調和，還有資金的運用，一定要有適當的配置，如以多少資金用在房屋、機械等固定設備，以多少資金用作工資及其他營業費用的開支，都要支配得適當。如將大部資金用在房屋工具，致缺乏進貨營業的資金，或現存流動資金太多，

限於固定設備，不能擴大營業皆於事業不利，這就是因爲失了比例調和的緣故。

6 替代使用。包括「人」「物」「制度」三種的替代使用而言，我們應該時時要留心合作社所用的人與物及制度是否適宜？是否尙可改良？我們對人要注意其對於某種工作是否確能勝任，工作效率如何？是否最適宜於此項工作？已否用其所長避其所短？如有不合，即須調換；物的方面，如桌椅機器等類要隨時注意他的優點和缺點。假使有比較便利、比較經濟、比較有用的他物可以替代，就應該研究替代的方法，一種制度施行的結果，優點何在，有無不便不合之處，亦要隨時注意，以便改進或替代，總之無論對「人」「物」「制度」務須要不斷的費心缺點，不斷的注意改進。

7 調適情感：聯合事業的人，必需要注重事業的成功，不可完全爲一時的情感所支配。一俟確有改良辦法，就應該將新的方法替代進去。不過應該要注意是否確有替代必要，講得更好些，譬如某學校的教職員學生辦一信用合作社，教職員爲薪金生活，在未領到薪資時，多希望借款，學生收入缺乏，更希望有錢可借。在這種情形之下，負責的不能節制情感則社員間關係極密切就會管借款用途是否正當，或必要隨時放，如此則在借款人爲不必要的舉債，徒然增加浪費或還款時發生痛苦，在合作社便不致於發生資金週轉不靈，亦殊失却金融合作的意義。他如消費合作的賒欠問題，

是館合作的產品分級和付貸款問題，生產合作的機械使用和耕作管理問題，也得要節制或保持公平，所以辦合作事業的人，其熱誠固亦來自情感，但同時却又須有節制和統一的修養，事業歸事業，情感歸情感，是每個合作者應該遵守的信條，言之，他該發達公的情感，而抑制私的情感。

8 節省勞力：勞力不可耗費，能節省時應該節省，我們要用精密的思想、科學的方法，去處理一切，如房屋的佈置某間作某用；往來的路線、出入的門戶、器具存放的處所等，要以節省勞力為原則；又如倉庫內所儲藏的各貨物，如為取出少許貨物，就要跑很遠的路，或要費許多的力量和時間，就是違背節省勞力的原則，節省勞力的方法到處都可適用，不過要在設計時和佈置上去留意。

9 控制心理：合作社的主持者一定要能够控制社員的心理，使社員信任他諒解他知道他是苦心孤詣地為大家謀利益條，不可用強制方法或藉政府力量去強制社員，使社員發生反感；最重要的要能够處事公平、熱心服務，更要有經營業務的能力，那麼社員的心理自然容易控制了。

10 克服困難：一種事業的成功，往往須經過許多困難，在合作事業推進中所能遇到的困難更多，辦合作事業者對於所遇的困難，不管是外方面環境或由本身不健全所造成

，必須要困苦奮鬥，設法克服，克服困難最要的條件是要有恆心，有毅力更要有堅忍不拔的精神。即以用人的困難來講，現在各合作社，大都業務很小，待遇微薄，有經驗商戶皆不願就除招收練習生外，只好親自擔任，但既無經驗自多困難，此時必須要虛心問難勉力擔任，任事稍久便可應付裕如，假使一遇困難即灰心退避，則合作事業將永不能得較有能力的人爲之負責，其失敗又何待言。

二、特殊原則

一、信用合作

1 注重對人信用信用：合作社的放款業務，應該不同於一般銀行，就是不宜注重對物信用，而應側重對人信用，不過對人信用有的係對借款者的個人信用，有的係對借款者担保人的信用，這要看借款者的信用程度來決定，假使重在對物信用，易給借款人以精神上的不快，因爲信用合作既係人與人之信用合作，爲什麼還要抵押品呢？而且借款者往往以爲有了抵押品，則在社方已有保障，他對於還款責任便漫不經心，如果是對人信用，關於借款數額、借款用途、借款來源，審核當較詳細，放款後尤可互相監督防止款用途之不當，直接亦可促進社員相互關係的親密，在鄉村關於抵押品的保管或變賣，事實上尤多困難，所以信用合作必須要側重對人信用。

2 確定信用標準：信用合作既側重對人信用，則關於各個人的信用，一定要有權衡的標準。普通可從社員的生產技能、收入數額、勤勞習慣、節儉、誠實、財產狀況、家庭負擔、及有無不良嗜好等各方面去觀察，應根據以上各點擬定標準以爲考核的依據。

3 舉行信用調查：信用合作社爲明瞭各社員的信用程度，必須要有信用調查。在農村中區域狹小，社員互相熟識的信用合作社，信用評定比較簡單，假使有信用評定委員會組織，則可於舉行評定會議時，由各委員將各社員的信用，根據既定信用標準加以評定，評定方法即由出席各評定委員分別評定各社員分數，再以各委員所評定分數相加平均之即可，事實上也許用不到這樣呆板的方法，在區域較大社員衆多的信用合作社，尤其在都市裏面，那就應該先有詳細的信用調查，然後才可加以評定，以爲貸放的參攷和根據，借款人若無正當原因到期不償貸款，應有相當的處罰，或提高過期利息或限制下次貸款均無不可，至於擔保人亦應有相當限制或一次担保貸款未清償前，不得再爲擔保人，或依信用程度限定担保金額。

4 比較資金用途：信用合作的意義不但在活動金融，並且在扶助於個人於社會均有利益的事業，所以資金的投放必須比較其用途，即須使資金運用於效用最大的事業上面，以人而言我們要比較甲，乙，丙，丁的幾種人；那種人需款最迫切；以事而言，我們

應該比較各種借款用途裏面，那種用途最迫切最正當，我們的目標是要使資金的運用能發生最大的效率。

5 鼓勵社員儲蓄：社員之間應以合作社為中間有無相通，有者向社中存款儲蓄，以便累積；無者向社中借款，以應急需，若社員不向社中儲蓄，則信用合作僅係向外借款的一種結合不特社中失却資金的主要來源，即社員本身經濟生活亦將無法改善。

二、生產合作

1 聯合生產：鄉村合作應以生產工作或耕種合作為主體，一切其他的合作事業，均應以扶助生產合作的發展為目標，耕種合作一定要做到土地合併，將零碎的土地併為整個的農場，以增加生產面積提高勞動效能，社員加入的土地應依照畝數等級及時值折合金錢數額，作為股本，出社時亦僅能依股金計算，土地得退還，合作農場區內如有少數地主故意為難，拒絕加入妨礙合作時，應由政府強制加入，或按土地評定價格由合作社給價收買，無論何種生產合作皆將收散漫的單位和組織，化零為整，以達到聯合生產的目的，若僅能做到共同利用器械倉庫或共同運銷效用實在很小。

2 調劑商情：近代交通發達市場擴大，物價的變動甚速，買賣的競爭益烈，若不能瞭解生產品銷路的暢滯，售價的高低，選擇最有利的生產，則生產結果往往得不償失，

事業必歸失敗，所以商情調查甚為必要。

3 改良技術：合作社改良生產技術，當較個人為便利，技術如能改良，即可使生產品成本低減，質量提高，但改良生產技術，往往要利用技術人員和新式機械，不可不顧慮到費用的增加，假使增加的費用大於改良的收益，即不值得改革，所以改良生產技術，必須比較改良的成本及其效果。

4 發展副業：副業可以補助收入，利用農閒及老幼婦女的勞動能力，使土地資金得以盡量利用，生產成本得以充分減低，同時副業亦可補助主業如畜牧，增加作物肥料，森林可用以製造農具，其例蓋不勝舉，他如蔬菜、菓木、育蠶、養魚、種藕、紡線、製造、飼養家禽等等，皆可作副業經營，要當視各地方的環境，選擇其最適宜者經營之。

5 提高待遇：合作農場或工廠之對於勞工，無論其是否社員，要不可如資本家的待遇勞工一樣，應該時時要顧到勞工生活的改善，最好能够使所有勞工皆成為社員，社務會議應有代表勞工部分的人參加，俾得貢獻意見，勞工報酬無論按時或按件給付，固須以提高生產效能為原則，但同時亦應顧及他們生活所必需之費用。盈餘分配應以最大部分按勞力的數量與質量比例攤派，以示公允。

三、供給合作

1 分析效用：種子、肥料、原料、工具等物，在未供給以前，都要分析他們的效用，有許多物品往往名義與價格相同，而效用大有出入，而且某種物品在某種環境或條件下，固可發生很大的效用而在他種場合，也許就不能發生，這都是應該要注意的。

2 研究貨品：所供給的貨品一定要能明瞭他的性質、變化、優點和缺點的所在，何種貨品以在何時何地出產的為最好，要怎樣用法纔能發揮他的功能，要怎樣保存其效用纔不致消滅，這種研究都很重要。

3 比較價格：各貨品在其產地，以及各中心市場的價格，都要經過比較，同一市場各大商號的批發價格也不一定相同，一年內的價格季節及變動趨勢途中運輸的費用，皆要調查清楚加以比較，以為決定向何處進貨的標準。

4 合理分配：供給品往往受時間效用的限制，社員一定要在某一時間以內取得纔好，遲了就沒有用處，所以種子肥料之類，社員常因獲得的先後數量的多寡品質的優劣而發生糾紛，使供給者很感困難，貨品買到以後假使一時不敷分配，究竟還是按定貨的先後抑依需要的緩急決定分配的程序，是很費研究的一件事，關於此事應由社員大會組織分配委員會處理之。

5 指導使用：有的貨品購買者不會使用或用之不得其法，致很好的物品不能充分表

現其固有的效用。合作社要負責指導，免浪費。中國農民使用人造肥料，每多流弊，就因為不明使用方法，或貨品性質的緣故。

四、運銷合作

1 確定責任：辦理運銷合作一定要社員真能把產品交到合作社，集中運銷纔有效力。此種責任不論是由社章規定或另有契約規定，必須要能切實做到，務須使產品交社運銷為社員不可逃避的責任，不過社方應負的責任也應確定，現在有許多商人或故意提高價格，引誘社員出售於商人，以達到其破壞的目的。這是應該預防的。

2 分析市場市：場情況必須先事調查，如貨品的用途如何、銷場何在、價格漲落的程度和原因，皆要調查清楚，並須加以分析，俾得澈底明瞭。關於運輸方法、運輸時間、運輸費用、包裝方法，皆應注意，至應如何改良產品，以適應市場需要，如何廣告以推廣產品的銷路，自亦分析市場時所應兼顧的事。

3 墊付貨款：有些人不主張在貨品銷售以前墊付貨款，假使社員都不需要墊款當然不成問題，但為社員便利起見，墊付貨款的一部分，恐為事實所不可免，通常墊付貨款以時價百分之五十至七十為限，如墊付部分太大，不但社中無力應付，且易發生危險，所以不可不察。

4 建設倉庫：倉庫設備一方面在儲藏產品保持產品健康，一方面可使社員利用倉庫存單活動金融增加生產者的期待能力，不過倉庫的建築設備管理一定要有最低限度的科學化，否則貨物多在倉庫一日，其價值即減少一分，得不償失，那又何必有此倉庫呢。

5 加工設備：產品運銷常因質量不佳或銷路不合，須加工製造，或者因為原料售價太低加工較為有利也。應加工，加工利益既可提高售價適應市場，又可使產品耐於久藏待價出售，而且農產加工可使農村逐漸工業化，於農村勞動品質的提高與利用亦有良好影響。

6 維持信用：我國商人出售貨物往往不顧信用，摻偽摻雜，國外市場日漸縮小者即其主要原因合作社必須除此弊，數量要充足，質量要合於檢定標準，交貨的時間尤應準確而迅速以重信用。

五、消費合作

1 安定價格：一般消費合作社的售貨價格皆與市價相等，原來羅虛戴爾制度亦是如此，此點頗值得吾人研究。其實所謂市價也並不一致，同一市場內的牙膏肥皂各店售價何嘗相同，其所以採取市價的原因，第一為避免與商人競爭，第二為年終可以分配盈餘使社員有所儲蓄，但年終每社員分得少許盈餘，實際上能否儲蓄仍屬疑問，且社員為希

圖分配盈餘而入社，根本就是一種不良的心理，至所謂避免競爭，實際上競爭並不能因此就避免。但合作社假使拿較高的市價做定價的標準，倒可使合作社貨品的售價高出一部分的市價，使社員感覺不滿，而不至合作社購買，所以我以為消費合作社售出的價格，應酌量情形規定，不必固守相等於市價的原則。

2 改善印象：消費合作社要能够使社員對合作社的印象和商店不同，樂意到社中交易，合作社對社員交易不可同普通商人對付顧客一樣的虛偽或傲慢，售貨數量能確實，質量能精美，接待的態度能够親切誠懇，那末社員對於合作社印象自可日漸改善。

3 消費教育：現在一般消費者往往受「時尚」的引誘及商業廣告的迷惑，對於各種不良的貨品或反認為效用很大，對於有真實效用的貨品或反不受歡迎，這是消費者很大的一種損失，消費者受了這種損失而自己還一點都不感覺，根本的原因是沒有消費的知識若能注意消費教育，不但可使社員認識社中供給品的優美，愿意購買使合作社業務繁盛，即對社員本身經濟生活的改善亦有很大的裨益，整個人生無日無時不在消費中生活着一定，要有消費的教育然後消費纔能經濟，一定要消費能經濟然後人生纔不會犧牲他應有的享受。

4 適應需要：消費合作社營業的對象是社員，一切貨品的供給務要適應社員的需要

如何之能適應他們的需要。第一要訪問社員。第二要調查統計社員需要及銷售情形。第三要注意社員經濟狀況和心理因素。第四要注意時令變化和特殊需要。第五要注意地方環境和其他特殊情形。第六要隨時考查存貨的數量，不要讓某種物品賣完以後纔去添購。

5 便利購買：營業地址要選在社員住宅區的中心，或最多數社員日常生活的場所，以便利他們的購買，此外用電話定貨，或規定時間和路線用車輛將社員必需貨品送往社員住所銷售，亦是一種辦法，營業員售貨的手續更要迅速敏捷，總之要盡量便利社員，的購買消費合作纔能發揮他的功能。

6 研究進貨：普通商業的盈虧，每決定於進貨成本銷貨利益及營業開支三方面相互的關係。合作社除應節開支外，對進貨技術尤應注意，必須要進貨能合於價廉物美標準，適合社員的需要，業務才有發展的希望，社員才可享有實際利益。

六、保險合作

1 力求普及：保險原是一種危險分担的方法，根據數學的大量法則，在平常的時候許多人決不會同時遭遇過危險的，既然如此那末祇要大家把危險的損失分担一下，每人的損失就可以小到不感覺有什麼負擔，但是假使人數太少就不能應用大量法則，人數愈多愈可以表現分担的作用，所以加入保險人數的普及是成功的第一條件。

2 確定保障：危險發生時一定要有確實的救濟辦法。就是要有現金賠償損害。在合作社要估計危險發生的可能程度，選擇資金存儲於確實可靠的地方，負責的人尤應以富有德望及金融能力者担任。纔可以引起一般社會的信仰這又是求保險普及的一個條件。

3 防止危險：保險合作的成功又要看能否防止危險的發生，假使所保的危險一或成爲事實，那纔非失敗不可，所以如何減低危險發生的次數和程度，危險發生的預防和預防方法，皆應精密研究。向保險公司再保險亦爲減少危險之一方法，此外則防止舞弊亦甚重要，假使職員明知親友患有危險疾病而承保壽險，或被保險者因希圖得到賠償故縱危險的發生，皆應嚴密防止。

4 妥定保額：商業保險的保險金額，尤其是對物保險以所保對象的價值爲決定標準。合作保險的金額，固亦未嘗不可如此，但爲減輕社員負擔似不妨以危險發生後被保險者必需的維持費爲標準而定其保額，彷彿同許多人壽保險的辦法一樣。這樣保額既低保險費的負擔也就減輕了。

5 迅速賠償：損害的賠償應求迅速，減少受損害者的痛苦，增強保險合作社的信用，現在有許多商辦的保險公司，等到損害發生以後，往往藉故逃避責任，不予賠償，這當然不是合作社所應效法的。（壽勉成）

第二章 消費合作社之經營

一、消費合作社經營方法

消費合作社乃是消費者，爲免除種種不合理之負擔，起而組織之團體，向生產者直接購入，轉售社員。進一步，自己生產，自己消費，故其目的與商店迥異，而經營方式，亦不能與商業技術完全相同。茲將目前辦理消費合作社之業務最要者，提出六項討論之：一曰、業務須適當；二曰、管理須週密；三曰、接待須親善；四曰、交易須穩妥；五曰、定價須得法；六曰、簿冊須完整。

二、業務須適當

消費合作社之業務，應以社員之需要爲準。故辦理消費合作社。首應調查各社員之需要量，以便確定進貨之數量及品質。再則貨品入社，須加整理，售出時，方不至錯誤。

(1) 調查 消費合作社應調查社員需要量，及貨品來源。將調查所得，製爲統計表。然後再調查所在地之工廠、農場，或批發商之價值，及批發手術，製爲批發價格比較表。如此方可決定進貨數量，及進貨地點。茲將調查時，應注意之事項，列舉如后：

(甲) 調查社員需要量應注意之事項：

1. 需要量以月為單位，使社員易於計算。
2. 社員人口及其經濟狀況，須同時調查，以為核算各社員填報需要量之依據。
3. 各社員在未組社以前所購各項物品，係由何處購入；喜用何種牌號，亦須填明。

4. 各社員各種特殊需要品或原料品，亦應調查。

5. 調查方式，社員能自填調查表者，可請其自填。否則代為填寫。

(乙) 調查批發價格應注意之事項：

1. 家數宜多，各廠家及各批發商，以其主要業務各別，故其定價多不一律，各貨折扣相差尤大。如能多方調查，製為比較表，則何去何從，自然瞭如指掌矣。

2. 須調查批發商及其他商店之暗扣，商場狡計百出，不深入者，最易受其蒙蔽。知己知彼對某家有暗盤，提出確據，亦即可享相等之折扣。此最宜時時注意者。

(2) 品質 「貨真價實」，為消費合作社之信條。如能確實遵守，信譽一立，則

柴米而言，其混雜即達於極點。一般商店，多純靠「攪雜」獲利，如上米每石二十元、中米每石十八元、彼以上米七斗，中米三斗，攪和作上米出賣，則每石即可多獲利六角。彼若賣賣十九元五，亦，純賣上米者多獲利一角。故向米店中購米，實難買獲十成上米。又如紙店買紙，買進每刀一百張，賣出每刀八十張，彼常對顧客富面翻帳，照本相讓；實則彼已加過利二三成，故實價亦難見。一般商情，既如此狡猾，合作社，一不須對社員忠實，一不須與商店競爭，故對貨物品質之選定，不能不特別注意。惟貨真則價真，不能如商人之得自由增減。初成立時，當多列貨樣，使社員有所擇別，方不至妄信一般商店之活動，而責合作社之板滯也。

消費合作社，不惟不以營利為目的，且須為社員謀福利，貨物品質之選擇，不能如一般商店之專注外觀，或有不合衛生之儲藏及攪雜。故品質之選定，應注意左列事項：

1. 須適合社員之需要。
2. 須合乎衛生。
3. 須合乎經濟原則及社會環境。
4. 須儘量提倡國貨及土貨。

5. 須長期保持同一成色。
6. 同一貨品，等級愈多愈佳。

7. 對品質之鑑定，須特別研究及宣傳。

(3) 整理貨物 消費合作社之業務，應絕對公開，使社員無論何時，均可詳悉社中業務現況，則可堅其信仰，對社忠實。業務公開，屬於收支者。為會計部份之賬目；屬於貨品出納者，為營業部份之存銷。一般消費合作社，對於存銷往往未辦，此非不為，實多不能。蓋消費合作社售品複雜，交易零星；但求帳目清白，已屬上上；如再苛求逐日辦理存銷，則多謂無暇及此。其實如能先使貨品標準化，則存銷問題，每日不過一刻鐘，即可辦理完善，且鮮有錯誤。其法，即化零為整，與化整為零二端，茲分述如下：

1. 化零為整 消費合作社，零售之貨最多。度量衡之出入差額，常難一律。例如購入米一石，零售量出，難望仍可賣出一石。購入油一百斤，零星售出，亦難望售出之數，恰為一百斤。布十丈，零星售賣，亦難符尺。又如零星糖食，醬油、酒、醋、等，零售之時更多，且小孩子買一分錢之糖，炒菜時方打一分錢之醬醋等，如須一一登記發票，亦太不經濟。故須化零為整，方可免除麻煩。其法，但備小筒若干，將特別零售之數

，分別投入小筒，每日結賬一次；按收入之數，核對售出之總量，如其相符，即一一記入零售賬中。惟零售之貨，及最低之金額，須提出社員大會中通過。蓋如此辦理，則零售之數，不能按購買額攤還盈餘也。大抵零售金額之規定，應在五分之一以下。此種辦法，在鄉鎮之消費合作社，最爲需要。蓋拘謹之鄉民，大都現實現用。儲藏食物，或大量購進，實爲彼等所不願也。

2. 化整爲零如油、鹽、煤、米等物，爲消費合作社之必賣品，而銷售手術，最爲麻煩。如非內行，必至短少！但先施以化整爲零之法，不惟免除差錯，且交易時，極其方便。如麵以袋爲單位，不量升斗，買賣但視貨色，此即最好之式範。故米穀可每袋一斗，先行依袋分裝，煤則每担百斤，先蓋以竹篾。鹽以斤爲單位，盛以紙袋。醬、油、酒、醋等，每斤一瓶，水果每斤一包，或一袋。貨品購入之後，即先行一一按等包裝，因交易既便，即無內行，亦不至發生短少，如合作社之信用已樹，行之最爲簡便。

化零爲整，及化整爲零，作者均一一試驗，職員社員，均稱便宜，買賣與不相虧。貨品如能使其全部標準化，則銷售自可減少若干無謂之枝節也。

二、管理須週密

消費合作社之業務複雜，銷售零星，管理稍差，最易發生漏貨。一般消費合作社之

失敗，大都起源於此。管理之道，可分人事，及貨品二項。貨品之管理，須注意「編號」「定價」及「存銷」；人事則須採「牽掣組織」，「責任經售」及「督察認真」。茲分述如下：

1. 貨號之編定 社中貨物，品數愈雜，愈宜分類。如雜亂無章，則漏貨無從稽考，故須先分類編號，編號之法，可按攝「簡記」之款項、目、節，而代以數字，最為清醒，且便記憶。例如以食品為第一款，糖食為第一節，餅乾為第一目，牛奶餅乾為第一節，椒鹽餅乾為第二節，則其編號，牛奶餅乾（1211）椒鹽餅乾（1212），又如書報為第二款，教科書為第一項，小學國語為第一目，第一冊為第一節，第二冊為第二節，則（2111）即第一冊國語，（2112）即第二冊國語，如算術為第二目，則（2121），即第一冊算術，（2126），即第六冊算術。又設雜貨為第三款，化粧品為第三項，牙膏為第四目，三星牙膏為第一節，先施牙膏為第二節，蘇人牙膏為第三節，則其編號，即（3341），（3342），（3343）。如此類推，無論貨品如何複雜，編號均極便易。號因編訂一定標準，則職員有條理可尋，記憶亦無困難，故事後，辦理存銷，及售貨時寫發票，均可應用裕如，實最簡捷之法也。

2. 售價制之訂定，消費合作社，最少每月應報帳一次，交監事會審核。但月四盤貨

，事實上決不可能。惟有採售價制，則勿需盤算。逐日可知社中存貨價值，且可隨時估計盈虧。若核有無漏帳，營業員及監督者，均感便宜，故售價制之訂定，乃銷售技術之必要條件。至於：但於進貨時，即由經理決定售價，簽入收貨簿中，逐筆求出其毛利及毛利率。按月求其毛利總額及平均率。如遇某貨漲價，則按其存款，收「漲價收益」一筆。跌價，則付「跌價損失」一筆。唯採售價制，進貨與銷貨之管理人，須分別兼任，簿記亦與普通不同，當於後節另述之。

3. 存銷之辦理，合非社之業務複雜，辦理存銷，本屬不易。兼之職員人少，更難逐日辦理。如積久未辦，即欲舉辦，亦多要難而止。故當有一簡捷之法，以資補救。一般辦理存銷，多用存銷簿，每一貨品，需簿記一頁。此法最不經濟，且翻閱尤為費時，今改為存銷表，此表用一年，貨品僅按其編號，依秩順排，各站一行，則費用至簡，登記尤便。其法，平時採用「存銷櫃」每櫃可分四百格。每格內空，長六公分，高四公分，深十公分。每行二十格，每五行間以較厚之板。外裝鑰合門，可開鎖。櫃數，視社中貨品之多寡而定。於各格之薄木上，書明貨號及品名，再備代表不等之竹籤；或其他籌碼、竹籤，應分黑白兩色，黑色為進貨之籌碼，白色為銷貨之籌碼。其種類，分代表一者，代表五者，代表十者，代表一百者四種。以長短為別，代表一者，長四公分；

代表五者，長十公分，代表十一者，長八公分；代表一百者，長十公分。另以籌碼箱。公別藏之。於每日交易結束記帳之後，即按發票所載，貨品號碼及數量，逐筆以其等量之籌碼，各投入其存銷貨中之各格中。進貨亦然。待至每月終了，始於各格內取出籌碼，計其數目，填入存銷表中，即可知各種貨品逐月存銷之數。如某貨須即刻檢查者，則可即刻檢查存銷貨中之籌碼，得其存餘之數。然後盤查是否相符，平時抽查，即用此法。如此則隨時均可知其存銷之數矣。

4. 組織嚴密，社中職員，自應分工，但同時又須互有牽掣作用，方可防患於未然，故消費合作社，最簡單之組織，須使會計與營業分離；再則進貨與銷售分掌；最善則進貨，收貨，庫倉，銷貨，均分別管理，使一貨之進出，至少須經二人以上之核對，則業務方可因組織而日臻正常之發展也。

5. 責任經銷，業務不計大小，均可分類，按類，責成職員，分別各負專責，領貨，按預定價格銷售；如有漏貨，及其他舞弊情事，因責有所專，即可令其賠償；業務發展，添設分社，亦如是。此乃商業中最為完善之法，有百利而無一弊。消費合作社，務須採行者。實施此法，各部及分社，應用日報，記其「領」「售」及「結存」之貨價，再彙為一總表。則逐日存銷之數，每日可知，營業狀況既明，則計劃更可週詳矣。

6. 督察認真，消費合作社，本有理事會指揮，監事會隨時監察；但事實上，多屬有名無實，一任經理全權辦理，或則礙於情面，明知職員不能盡責，或已有舞弊情事，而仍裝癡裝聾；因而每况愈下者，甚夥！故理事會及監事會，應依法行使職權，按期開會，處理社務。此外社員大會，尤應認真舉行。蓋督察認真，然後業務方可納入正軌。

三、接待須親善

吾人處世，最重情感。如合作社之業務已適當，管理已週密，而忽於接待，亦往往令社員生反感。且一般商店，多以小恩小惠，引誘顧客。家中主婦及僕役，最易受其籠絡，合作社既不能如商店之遍施小惠，已使貪小便宜者所不滿；如再以冷酷之面目，直扛之言語，對待社員，則社員，自易走入商店之門矣。故接待社員須使社員了解合作，信仰合作，共謀業務之發展。與一般商店引誘顧客者不同。故言接待。除真誠親愛而外。

第一、合作社社員，須對合作事業，有深切之認識及信仰

第二、須隨時隨地宣傳合作。

第三、須作社員之家庭訪問。茲分述之：

(1) 職員對合作之認識，消費合作社之職員，對消費合作之認識，最低度須知：

(一) 消費合作社之歷史、現況，及未來之趨勢，如此，則不至「妄自菲薄」，而增強其服務之精神

(二) 須知其所在地，對消費合作社之需要，而致力於社員之訓練，及力

業務之發展。(三)須知解決困難之途徑，方不至意懶心灰，克服環境，創造新事業。故消費合作社之重要職員，應先受訓練；再由重要職員，訓練其低級職員，使社中學模化。由職員而及於社員，由社員及於非社員，皆合作事業，日以發展。

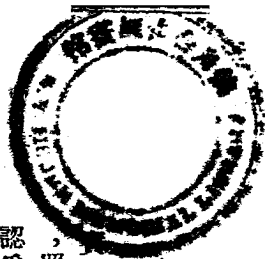
(2)宣傳合作之使命。第一步，引起社員對合作事業之興趣，同時按步實施，一俟對社員有利之事實表現，如貨真價實及按買額分紅，或其他附帶事業等，以宣傳合作而代替交易時之其他無謂酬答，此不惟對鎖貨有利，亦不聯絡情感，使社員了解合作之真義。宣傳之道，有口頭宣傳，文字宣傳，及藝術宣傳，然最要須有事實之表現。口頭宣傳，行於交際之時及家庭訪問之際。文字宣傳，當有閱覽室，或多備合作讀物，以供社員閱覽。技術宣傳，則為圖表詩歌等。社中營業狀況，開支比較，社員逐日購買額等，尤應列表張掛，此乃事實之表現，以減除社員之懷疑，則其他理論之宣傳，方能逐步接受。

(3)家庭訪問。家庭訪問，有兩大作用一為聯絡情感，交換意見，使職員與社員間免除隔閡。一為調查消費是，此於業務關係甚大。蓋創辦事業。欲求按預定計劃實現實屬不易。消費合作社，雖純以服務為目的，但亦有若干隊員，有意或無意對社不忠有意者，係對社不滿，不願至中交易，無意者，或則聽隨僕役之便，或則為目己之便，

此乃對合作社無誠意，但在未開幕之前，已先有社員消費量之調查，今若一查各社員逐月購貨發票之存根，作一比較表，則可知各社員對社之忠實程度矣，有此比較，再借家庭訪問，查其不忠實之原因，從而能解決之，務將此種現象，逐漸消滅，訪問之遺，最好據地域分區，分派職員，隨時作情感之聯絡，如學校之行導師制，如有餘力，應多作社員個別消費品之考查，視其人之地位及經濟情況，與其所用之物，是否相當？即可知其為贗倣，為浪費，以其心性行為，而為其個別應付及宣傳之標準。作者曾行之於首都職工消費合作社，以為增減除售之範圍，大抵能安分者，信用均佳，反之，多不可靠，合作社之組織，對道德條件，應特別重視，除欠交易，亦難全免，故對社員心性行動之考查，應特別注意之。

四、交易須權變

羅希戴爾士之信條，消費合作社，應絕對採現金交易。但一般商店，多以賒欠，迎合顧客，又恐顧客無暇上店，並可送貨收貨，遠地並有郵局代收賒價之辦法，故其業務，可由近而遠，日彰發達。合作社為固守信條；不知道應環境，則安能與一般商店競爭。故合作社交易之方式，亦應有現金交易，賒賣交易，及送貨交易之法。務使社員感覺方便，方可吸收非社員，使其變為社員，茲將各種交易方法，分述如下：



(1) 現金交易 現金交易，合作社交易之信條。一手交錢，一手交貨，是貨真價實，數目無誤，即無問題。其實，此中亦有問題存焉，蓋商場中有一惡習，尾數及找補，照例應歸店家吃虧，尤以自認與店家有交情者，更往往如是。且以此誇耀於人，人亦認爲如此。乃有面子，若計及銖銖，則立現不滿之色，合作社，如行責任經銷制，既量讓價，又不讓尺。(商家定價交易有讓尺不讓價之語，其實尺亦未讓彼所謂讓尺不過其不讓價之狡詐而已。)自難使社員意願心悅。故必借宣傳之力，解釋按購買額分紅，及責任經銷之意義，以改變其觀念。至找補所生之空額，此亦事所難免。如每角換銅元十二枚，一分收銅元一枚，則一角即差二枚。但有收有付，每日所差有限。應由理事會規定差額範圍，逐日算出，每月總決一次，轉入盈日帳中，名曰找補損益，即無問題矣。

(2) 賒賣交易 靠月薪開支之公務員，教職員，技術員，及工人等，收支常不能接濟，如絕對不准賒賣，是非仰米商店之通融賒欠，即無法生存。故合作社，應考查實情，規定賒賣之辦法，以謀救濟社員之困苦。作者前於首都交通職工消費合作社時，曾兼探賒賣交易，其限度，係其本人月薪之半。於每月二十五日結帳，將欠款(元)填具正式收條，(零數轉入下月合算)交至交通部總務司會計課，照數劃撥現金。會計課，即以此收條，裝入其月薪袋中發薪，待手續至簡。同時發出社員逐月賒購結單，載

們扣款數額，行之甚便。又在貴縣黔陶鎮瓷業產銷合作社之消費部，亦限定為前三月交易之均額之半。於社員交貨入社之預付代價中扣除。在此社中，曾發行一角，三角，五角，一元四種代價券，支付預付代價時，與現金各半付。此券僅限於持向消費部購貨，或向會計部儲蓄，以此而抵消因賒賣而墊付之資金。故雖有賒賣，亦未妨礙資金之週轉。鄉鎮之消費合作社，賒賣尤屬必要。蓋農產物有季節性之限制，青黃不接之時尤長。合作社如能兼營運銷，賒賣額以田中未收穫之農產品為一抵押，亦可行之。如此，則免除一二月賣新絲，五月糶新谷，「賤賤買賣之苦。惟賒賣額，亦應先有限制，務求安全，俾免發生呆帳，而影響業務前途。故賒賣當各備賒賣簿一冊，於簿之首頁，載明賒欠額，保證人，擔保品，付款方法，及時期諸項。此種決定，可組織信用評定委員會負責。理監事主席，及評定委員會主席，均應簽名蓋章於此簿首頁之上，社中職員，方得於其限度內賒賣，照預定付款條件收款。如有背約者，應提請理事會或評委會核辦。

(3) 送貨交易 此處所言之送貨交易，有送貨收款之交易，及代社員送貨至家之交易。代社員送貨，其問題僅在收費與不收費之別。照理應收費，方屬公允。收費之法，可按次數登記，於其應攤還之盈餘中扣除之。但為有計劃送貨，先按地區分段，定時

整批派快送往；送到後，必向其索取「收到證」一枚。此證係社中預製，發給社員，上載社員姓名、號碼、及日期，即以此憑投諸社員交易社中，以作每期結算次數之用。

送貨收欸，多係電話通知或預約按期送貨之交易。購貨者，當係仰社中貨真價實之人，故對貨品及價格毫無問題。其開單乃在記帳，記帳之法，可先立一暫記簿，記明發票號碼、社、號碼、社員姓名、住址、金額，送出年月日，收欸年月日、數額，收到貨欸，始於發票之第二聯，蓋上收訖戳記。收欸年月日下，填明日期。因此種交易，亦常有暫欠者。有此暫記簿，一視即知某欸已收，某欸未收。商場中之郵局代收貨欸辦法，其記帳即多採此法。惟此種交易，此發合作社用之較當。單位合作社，如用之，應以不賒欠為原則。蓋單位合作社交易零星，不應有暫欠之帳目也。

五、定價須得法

定價問題，有主張按成本者，有主張較市價提高者，有主張按市價者，甚有主張較成本稍高，較市價稍低者，各有理由，勿庸討論。作者，則主張按市價出售。惟所購市價，宜無絕對標準。或因取息標準不同，或因策略差異，故同一貨品，各家之定價，實難一致。將定價之利率，及定價之策略，外述如下：

(一) 毛利率照理，毛利應為開支淨總利之和。毛利率，則為成本除毛利所得之百

分率。例如某商店預計每月交易一千元，其開支預計一百元，純利預計一百元，雖其毛利為二百元，成本為八百元，毛利率即二分五釐也。故毛利與開支有關，普通商店，至多不能過其交易額之百分之十，過之即無利可圖矣。純益額，大抵有百分之五即可。是則千元之交易，應有一百五十元之毛利，方稱適中，則其毛利率為一分八釐。

$2150元 = (1000元 - 150元) \times 0.18 = 18\%$ 。毛利率之預計，按一般商情，善經商者，均知獲利多賣，方可與人競爭，故毛利率大有日減之趨勢。茲言一分八釐，已屬過高。如能使開支降至交易額之百分之五，純利仍取百分之五，則毛利率即可降至一分一厘。蓋取利稍低，貨品自可暢銷，獲利反較大，例如取二分之利，每月交易千元，今改取一分之息，每月交易達三千元，則取二分之息，尙可多獲毛利一百元也。故毛利率之多寡，常視當地商情以爲轉移，故須調查市價，務期適應環境。

(2) 定價之策略，毛利率，雖須事先預定，但定價之時，則非各項均按成本照加毛利率，蓋日用品與非日用品，取息不能視同一律也，日用品，爲人所必需如柴，米，油，鹽，香煙，肥皂，等等爲逐日銷售之貨，價值相差一分，人皆知之，故應採薄利主義，以求多售，而增進交易之週轉率，他非日用品，商場上謂之「冷背貨」。則取息無妨稍高，蓋銷售甚少，時間又不可期，資金週轉較遲，故不能不多取子息，但日用品

定價既低，則如何能符預計之毛利，是又須探「失之桑隅，收之西隅」之策，探其本社獨有，或不易比較價格者，稍爲提高，則願主因相信社中定價低廉之故，亦不至懷疑其他貨價高也，且此等貨多屬奢侈品，故多取亦不爲慮，大商埠之各大公司，即純探此種策略，蓋利用吾人好虛名之弱點，總以能用價高之貨，足以誇耀朋輩，於是價廉之貨，反鮮有人過問，故進大公司購日用品，進館子吃和菜，均大佔便宜。

作者，首在首都交通職工消費合作社試驗，在未接辦之時，該社每月交代，不過二百餘元。接辦後第一月，售五百餘元，第二月一千餘元，第三月二千餘元，第四月三千餘元，五月以後，附近社員及居民，鮮有不至社中交易者，自此籌設分社，業務大都按預定計劃實施，定價適當，乃社員首沾實惠之事實，此外大減價，亦商業之要政，蓋有時間性之貨，過時則資本須存滯週年，貨品亦恐變質，或已非時髦所需，而流爲呆貨。故儘可削本傾銷。商場中有一術語曰：「抽開斧頭別處砍一，即此之謂也。例如有千元之費，今以七折傾銷，而損失三百元。但以此七百元，另進新貨，期年何下十度週轉，所獲之利，則當數倍於所失。故合作社中，如因進貨不適當，或於有時間性者，切勿固執成本，亦應廉價推銷。

消費合作社之售貨，如非一般商店賣出，即告無事。因彼須按購買額分紅，則購買若干，務須逐日分戶登帳，方可計算。故發票制度，在消費合作社之銷貨技術中，乃一重要問題。其次，則為售價制記帳之方法，及數種必要之表冊，亦於此節略為言之。詳細之會計制度，現正於貴縣疏散區供消費合作社業務代辦處實用，一俟行之無疑，則擬於半年之後，再行一有系統之論述。茲謹先將上提三項，分述如下：

(1) 發票制度 消費合作社之發票制度，有購貨簿，籌碼制，印花制，及三聯式發票之分。籌碼制，印花制，鮮為用之者。購貨簿，及三聯式發票，可兼用。購貨簿，用之於賒賣及送貨交易。賒賣用之，等於商店中之取貨摺，形式採普通商店發票之形式。社員持簿入社，取貨時，複寫三張，一張存簿；一張交會計轉帳，一張存售貨員手，以便對查。因賒賣問題較多，須詳記發票，避免日後爭執。送貨取款，亦須經社員核對之故，亦須詳開發票也。現實則採三聯式，一交社員，一交會計，一作存根，社中售貨，亦須索取發票。如售貨時，不至漏寫發票，若有售價制，責任經銷之配合，則社內即可防止職員之舞弊；社員則可稽核僕役或眷屬之不忠實。蓋買貨進家，均須存社中之發票，則不便宜入普通商店之門矣。故決不可不費，而不採三聯式發票。

購貨簿形式，純如普通商店之發票簿。所異者，賒賣係歸社員保存，送貨取款，則

會計獨立，於人事管理中已言之，但分部營業，逐筆交會計核收，亦不勝其煩，可另置錢櫃，每一經手人或一部門，各置一櫃，鎖鑰由會計保管，每月結帳之時，方開櫃清點。印同發票之第二聯，一并交諸會計核收。交易時找補之掉換，則須向會計處換取，或預以各備相當零票，自行掉換亦可。貨品存銷，憑發票逐筆以法碼按貨號投入貨品存銷櫃中，前已言之，社員分戶購買額，亦係根據發票，仍以法碼按社員號數，投與存銷櫃相似之「社員交易櫃」中。每一計算一次，登入社員購買額明細表。會計處之發票，則留貼單據於存銷櫃，以其月報查帳之用。按發票之處置，一般合作社，係按社員號碼分投發票櫃中。如此，則查帳之時，逐日門市收入，銷貨簿中僅各部門之交易總額，殊欠完整。故改投籌碼，保存逐日完整之發票，即可代普通商店之流水簿。且社員每月購買額之總和，如與銷貨總額不符，亦得憑此復計也。

(2) 售價制貨品帳之登記 貨品帳，在商業簿記中，簡單者，僅有「貨品」戶頭。其收方為進貨，付方為銷貨。繁複者，則將貨品之帳，分為「進貨」、「銷貨」、「存貨」三戶。進貨僅有收方，銷貨僅有付方，存貨則僅每期之末與下期之始，轉帳一次。今採售價制，則進貨，銷貨如舊，而存貨一戶，則須隨時登帳矣。茲舉例說明之。例如某合作社，元月一日，進貨一千元，預定之售價，為一千二百元，門市部取貨五百

元，第一分社取貨三百元，其分錄如下：

1月1日

1.進	貨	借	1,000.00
現	金	貸	1,200.00
2.存	貨	借	1,000.00
進	貨	貸	1,000.00
進	利	貸	200.00
3.門	部	借	500.00
第	分	借	300.00
一	社	貸	300.00
存	存	貸	800.00

如元月二日，某貨跌價，查社中存貨之缺價損失，共約一百元 計存倉者四十元，門市部四十元，第一分社二十元，其借貸分錄如下：

1月2日

1.跌	價	損	失	(借)	100.00
進	貨	毛	利	(借)	40.00

存	貨	(貨)	\$	40.00
門	部	(貨)	\$	40.00
分	社	(貨)	\$	40.00
跌	央	(貨)	\$	100.00

如因漲價，則借入存貨及門市部或分社，貸出漲價收益。再收漲價收益，轉入進貨毛利，例如七月一日，貨品改價，計存倉者漲五百元，存分社者漲一千元，存門市者漲八百元。其分錄如下：

7月1日

1.存	貨	借	\$	1,000.00
門	部	借	\$	500.00
分	社	借	\$	800.00
漲	收	貸	\$	2,300.00
2.漲	益	借	\$	2,300.00
進	利	貸	\$	2,300.00

(8) 存貨之表冊

甲、貨品存銷日報表，無論業務如何龐大，部門分社如何繁多，每日必需明悉社中存銷之數目，故須有日報。登記上日結存、本日新收、本日銷出，及本日結存四項。由各部門、各分社，填交會計處，再由會計處彙為一總表，交經理核閱。例如某合作社，門市分食品、雜貨、文具、布疋四部，下設分社五，總社有倉庫二，七月一日各部門之存銷如下表：

某某合作社貨品存銷日報總表

七月一日

項別	上日結存	本日新收	本日銷售	本日結存
第一倉庫	五,〇〇〇.〇〇	三,〇〇〇.〇〇	五,〇〇〇.〇〇	三,〇〇〇.〇〇
第二倉庫	一〇,〇〇〇.〇〇	五,〇〇〇.〇〇	八,〇〇〇.〇〇	五,〇〇〇.〇〇
食品部	二,〇〇〇.〇〇	一,〇〇〇.〇〇	五,〇〇〇.〇〇	三,〇〇〇.〇〇
雜貨部	一,五〇〇.〇〇	五〇〇.〇〇	四〇〇.〇〇	一,〇〇〇.〇〇
文具部	二,〇〇〇.〇〇	五〇〇.〇〇	三〇〇.〇〇	二,二〇〇.〇〇
布疋部	一〇,〇〇〇.〇〇	二,〇〇〇.〇〇	一,〇〇〇.〇〇	一一,〇〇〇.〇〇
第一分社	三,〇〇〇.〇〇	五,〇〇〇.〇〇	一,〇〇〇.〇〇	七,〇〇〇.〇〇
第二分社	五,〇〇〇.〇〇	二,〇〇〇.〇〇	三,〇〇〇.〇〇	四,〇〇〇.〇〇

第三分社	二,000.00	一,000.00	三,000.00	一,000.00
第四分社	一,000.00	二,000.00	一,500.00	一,500.00
合計	四,500.00	四,000.00	四,500.00	四,500.00

倉庫五,000.00 庫發三,000.00 門社三,000.00 門社銷二,000.00

由上表考查，知該社上日存貨，共值四萬一千五百元，今日進貨售價，為一萬五千元，門市及分社共銷一萬一千二百元，本日存貨共值四萬五千三百元。其中應注意者，倉庫發出之數，應與門市部及分社所領之數相等。昨日結存，加今日庫收，減門市分社銷售，應等於倉庫門市部及分社各本日結計之總和。此種辦法，惟有採售價制，才可計算。否則存貨價值，平時不盤貨，無從得知，則存貨價值，亦無從計算也。

(乙) 社員逐日購買額明細表。此表務須按月填出，查其總和，是否與本月銷貨總額相等，如不相符，應即刻查明。

(丙) 逐月開支比較表。此表計分月別交易總額，開支總額，百分比，及備考五欄，其目的在視其與預定之百分比，相差若干，以為審核開支之標準。

(丁) 逐月盈虧估計表。此表係就進貨限，存貨帳銷貨帳，及開支帳對比而成。計分月別，進貨成本，進貨售價，(即存貨價值)進貨毛利，毛利率，銷貨總額，銷貨毛

利，開支，盈虧估計，備考十一簿。銷貨毛利之求法，係以銷貨總額，除以一加毛利率，而得銷貨成本，再由銷貨總額，減銷貨成本，而得其毛利。例如某社元月份進貨成本為一千元，售價為一千二百元，則其毛利率為百分之二十，其銷貨為六百元，則所獲毛利即一百元『 $600 \text{元} \div (1 + 0.2) = 500 \text{元}$ 其為成本 $600 \text{元} - 500 = 100 \text{元}$ 此即毛利』如此開支為六十元，則其盈虧估計表如下：

某某消費合作社逐月盈虧估計表

月別	進貨成本	進貨售價	進貨毛利	貨毛利率	銷貨總額	銷貨毛利	貨開支	開支百分	盈虧	備考
1	1,000.00	1,200.00	200.00	20%	600.00	100.00	60.00	10%	+40.00	

此表之作用，在使盈虧隨時明悉，期末整理，以資比較。惟盈虧非僅毛利與開支二項之消長，尚有利息收付，應收未收，應付未付，折舊呆帳等，須待期末一一結清，方可確定。故此表僅能作為內部職員之參考，對外不可公開。

(夏仲升)

二、消費合作社業務計劃程式及說明

一、設立動機

- (一) 爲平抑物價
- (二) 爲消費便利
- (三) 爲調節供需
- (四) 爲統制物資
- (五) 爲保護消費者利益
- (六) 其他

(說明) 消費合作社之設立，因各地環境之不同，需要亦自有差異，創立之始當事者宜詳加考慮自己之動機是否合理，或以純粹經濟行爲爲目的，或以社會國家爲前提，或以自己所在地之特殊需要爲對象，均爲決定日後經營方針之首要問題。有一定之方針，方能產生一定之業務計劃，不可不注意。近來本省有以營利爲目的或爲保持社員股本之安全，意圖以對外交易（對非社員交易）獲得商業利益者，此種情形實無異普通商店，縣府爲維持合作事業之發展今急必，亟加取締。故凡擬組織消費合作社者，務須却除不純觀念，以遇事發生困難爲要。

二、事業區域

- (一) 以某市鎮鄉爲事業區域

(二) 以東南西北至某某村街爲專業區域

(三) 以某某工廠機關團體學校爲專業區域

(說明) 鄉村消費社之事業區域宜以社址所在地爲中心，便於社員半日內往返交易之距離爲最大限度，但有時在經濟及社會的需要上，縱有較遠的距離而仍有經營之可能時，應依照需要放大其區域，區域之四至宜盡量詳細寫出，以補社章之不足。

三、業務範圍

(一) 燃料(煤炭薪材油類等)

(二) 食品(糧食菜蔬調味料其他副食物等)

(三) 衣布及日用品

(四) 文化用品(書籍文房具紙張玩具體育用品等)

(五) 日常生產用零星設備及消耗物品(家庭手工業及農業生產用品)

(說明) 業務計劃應從實際着想小處着手，擇其最普遍需要輕而易舉者開始經營，最初範圍宜小種類宜少數量以能滿足經營經濟的條件爲原則，不得冒犯主觀的空想投機取巧希望過奢的危險，必須集中力量於一二項開始經營，經過相當時日後經驗充足入於常軌社員及職員修得一定之事業習慣後，再行移交轉力量於另一項目，穩

款種打方爲得策，此外於考慮業務範圍時，切勿忘却經營物品之貯藏性質與社內貯存設備之能否應用。

四、社員及社員人口情形

- (一) 事業區域內總戶數及人口總數
- (二) 事業區域內可能或已經加入之戶數及社員人口并算出所佔百分數
- (三) 社員數
- (四) 社員人口年齡分佈

(1) 一二歲以下人數

(2) 一三至一七歲人數

(3) 一八至四五歲人數

(4) 四六至五五歲人數

(5) 五六歲以上人數

五、社會職業分佈情形

(1) 農業 人

(2) 工業 人

(3)	商業	人
74	公務員工	人
(5)	其他	人
(6)	合計	人

(說明) 消費合作社應以區域內整個社會為對象，有確查戶口人數之必要。現在保甲編制已有進步，較易辦理，社員人口分布情形與消費量有重大之關係，故必須依照左表（繼為合作人口底冊）詳實調查統計之將統。

計總數填入計劃內

社員姓名	一二歲以下	二三至一七歲	八至四九歲	四六至五九歲	五六歲以上	合計	備考
總計							

其次在職業方面可以在左表(稱為社員職業(底冊)調查統計後填入計劃書內

主	農	業工	業商	業管志農	業工	業商	業管其
	姓	名	何	自耕	自耕	自耕	自耕
副	業工	業商	業管志農	業工	業商	業管其	
	姓	名	何	自耕	自耕	自耕	自耕
合計							

此表之填法如某甲以農業為主而為自耕農時則在主要自耕欄劃一加號(十)以商業為

副而為呼賣販時則在副業呼賣販欄劃一加號(十)餘類推表中客販為東賣西賣之

商販專以整批採購整批販賣為業者凡不能列入一定欄內者入其他欄中

以上二種底冊為存社正式文件須妥善保存

第三章 生產合作社之經營

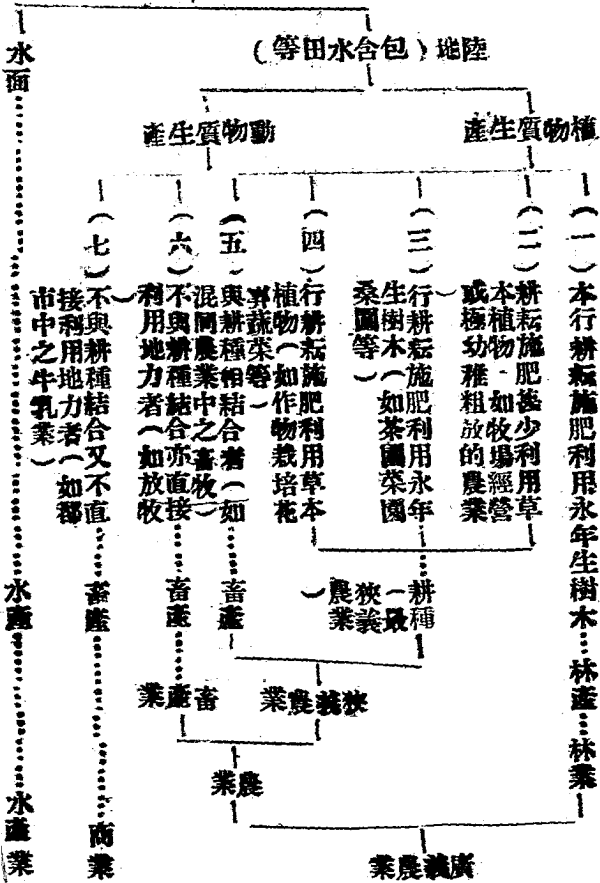
一 農業合作之經營原理

一、農業合作之概念及其重要性

(一) 何謂農業：農爲開發土地生產的技術，農業爲直接利用體力耕種養畜以從事於有機的生產之職業。農業的意義，有廣義最狹義與狹義之分：廣義的農業，不只包括耕種養畜，即林業亦包括在內；狹義的農業，林業除外；最狹義的農業，僅指以植物生產爲主之耕種事業。茲列表如下：

(二) 何謂合作：合作，是經濟界的弱者聯合起來，以通力合作的方法去抗戰經濟界的強者之一種互助經濟組織；是農工大眾，基於平等自由原則，相互結合，築成一個人爲我，我爲人人」之互助連鎖的共同經濟機構，用以平和的逐漸消滅資本主義經濟制度，或逐漸解放半封建性半殖民地性的雙重剝削經濟制度。合作之分類，如以其行爲作標準：則有生產合作、消費合作、與信用合作三種；如就合作者之職業爲標準而分：則又可分之爲農業合作與工業合作之兩方面。而此兩方面復可各有生產、消費、信用等三種合作形式。

地土



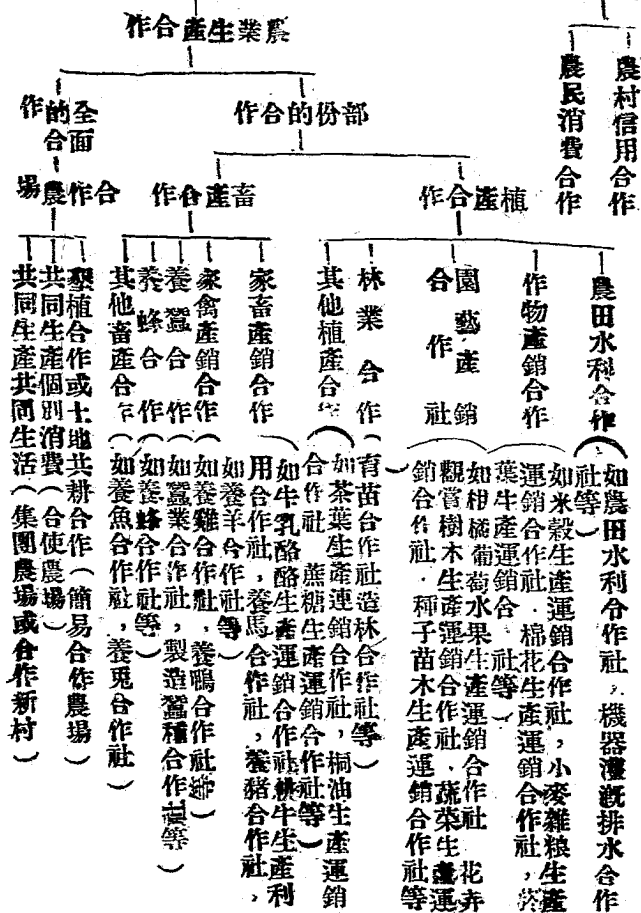
圖六

(三) 農業合作之意義及體系：農業合作，就是有關農業方面之合作組織。廣義言之，實可包農業生產合作，農民消費合作，農村信用合作三種；但就狹義言之，農業合作實只限於農業生產合作。總理手著「地方自治開始實行法」，其所列舉五種合作中之農業合作，想係即指狹義的農業合作而言。合作社法第三條第二項所云：「爲謀農業之發展，置辦社員生產上公共或各個之需要設備，或社員生產品之聯合推銷」，此法定之農業合作的意義，亦係偏重於農業生產合作；因爲「置辦社員生產上公共或各個之需要設備」，自然是要增加生產；而「社員生產品之聯合推銷」，爲增加物之效用之一法，按照經濟原理，凡創造或增加物之效用者，皆得謂爲生產。

於此應說明者：所謂農業合作之農業二字的意義，爲以上所述農業之廣義的解釋，而生產合作亦包括於其中。

再農村信用合作及農民消費合作兩種，對於發展農業經濟改良農民生活之關係亦至爲深切。本文雖偏重農業生產合作，對於農戶消費合作爲節省篇幅計並略而不談，然因農村信用合作之倡導已久，且信用合作社總數，全國已有五萬五千餘所佔各種合作社總數百分之八五、九一。故特附帶加以討論，以說明其經營之要點與其應有之動向。茲先就農業合作之整個體系列表如次：

農業合作



(四) 農業合作之重要性，我國是以小農經濟，甚至可說是過小農經濟為主。國家十畝以內的農場佔百分之四十以上，三十畝以內的農場合計差不多要佔到百分之七十（百分之六九。三）。如此零碎小農，墨守成規，終年胼手胝足，非特不能應用農業機械，即較新式的農具亦無法利用，何能增加生產及提高農業生產力？再加以過小農皆窮困異常，如不為高利貸所壓榨，便是出賣青苗，或賤糶新穀；為剝削補償之計，更何能望農民生活之改善，雖然大農小農各有其優劣之點，學者聚訟紛紜，莫衷一是，而且因為各國之政治經濟方針及地方自然環境之差異，亦不能使其趨向一致？但是吾國為過小農制，只有百害而無一利。補救之道，惟有推行農業合作一條坦途。小農在合作旗幟之下聯合起來，可推進農業之工業化與多角化，以彌補其本身過小的缺陷，並可由合作以得到大農之利。丹麥以貧瘠之區，而能以農產品致富，蓋由於農業合作普遍發展致雞卵醃肉等之輸出方能蒸蒸日上，非僅救其農民，而且提高其社會一般的文化及國家的地位。法、比、瑞士、日本等國農業合作之推進，亦大為改良其國農民之境遇。至於我國合作組織偏於農村，而且農村中之合作社在量方面已甚普遍，足徵農民對於合作事業之需要，甚為迫切。惟過去信用合作較為盛行，雖亦曾經發揮救濟農民之效然只偏於消極的救濟方面，而未能積極的成為農村建設之基本力量。如何指導農民，由單純的信用

合作進於兼營各種業務，由合作之間接助增生產事業進於直接為共同改進生產，共同加工製造與共同辦理運銷而合作以樹立農業合作之堅強穩固的基礎，實為今後整理農村合作事業之應有的方針。誠能本此方針前進，則農業合作之發展，不僅可以復興農村，而且能成為發展我國國民經濟之柱石。

二、農植物生產合作經營原則

(一) 農田水利合作，我國農業，南方以稻作為主，北方以麥作雜糧為主。水稻非水不生，麥作雜糧平均需要三百斤水方可造成一斤乾物質。故稻作區域之溝河，開溝，疏塘，築堰，以蓄水而供灌溉之用，在所必須；而麥作區域之鑿井，開渠，便利灌溉，亦為保證常年豐收之必要條件；再於低窪積水之地，或河流時有汎溢之區，放水築堤工程及每年修補堤岸工作，亦屬增加土地生產力，穩定每年收入之不可緩的事業。但是溝河，開溝，疏塘，築堰及鑿井，開渠，或築堤防水，排洩積水等工程，往往關係一個地方之整個水利問題，非農民通力合作，莫能舉辦。雖國家或地方政府每以巨款等巨大工程引為己任，設機關，派大員，測量計劃，監督興辦，但是歷來官辦水利工程，普通除征調民工外，往往仍按受益田畝攤派巨款而農民出力出錢反無權過問工程計劃，每致巨款虛耗而效果甚微。故農民應行組織農田水利合作社，自辦各項工程，一方既可免各行其

是互相缺乏之弊，同時又不致專只難款派工，而一切任憑官吏包辦，以致虛糜巨款。至於引水灌田方面：機器引水遠比人力引水爲優，因其迅速而且成本較廉。但以小農經濟為主之我國農村欲圖應用機器引水，非合作組織不能舉辦。江浙等地機器引水之逐漸盛行，實因灌溉合作社，普遍發展之故。灌溉合作社，集聚社員股本並或向農業金融機關取得抵押貸款，共同購置抽水機及原動機，按約定章則，輪流供給社員應用，既可收充分應用機器之效，並可不增加社員之個別負擔，此種組織，在有灌溉之必要而農業經營單位甚爲零碎的地方，愈有必要。

(二)作物產銷合作，我國主要作物，如稻，麥，棉，麻，菸草等改進工作，舉其要者，有以下四種：(1)改良種子；(2)改良栽培工具；(3)改良栽培方法及栽培制度；(4)改善運銷。而此四種工作，皆有待於合作組織，茲申述之於左：

(1)合作改良種子，作物種子改良可以增加生產量百分之十至百分之二十以上，並可改進其品質。其方法：有混合選良，品種檢定，系統育種，雜交及輪種等。混合選良及品種檢定，農民雖可單獨舉辦，但如能合作舉辦，則其效果更宏。系統育種，雜交育種及馴化輪種，皆需時長久，且需專門技術人員及相當設備，乃農事試驗研究機關之職責，而非農民個別所能舉辦，惟適宜於某一地方之改良品種既已育成與經過證明，地

方試驗結果優良之後，如欲以之推廣於農村，或農民如要接受此改良種子繁殖之，或要造成純種區，則合作社之組織即為必要。合作社第一方自農業研究試驗場所接受改良種子為之大量繁殖，同時可互相督促，嚴行去儘去劣，以保持品種之純正；遇必要時，且可實行純種區制，即所有全區農民共同栽培某種作物之某一種選定的品種，以期消滅其雜交劣變的機會，並可由統一品種以統一品級，而增高農產商品化的價值。此外，農民尚可以合作繁殖之優良品種，用合作社名義高價出售，作為種子之用，既可增加其經濟收入，同時兼收推廣良種之效。歐洲各國之所謂種子改良協會者即應用合作方式共同生產售賣優良種子者也。

(2) 合作改良生產工具 「工欲善其事，必先利其器」，農夫亦然；有了深耕犁，方能實施深耕；有了自束機，方能收穫迅速整齊；有了壟穀機及碾米機，方便於穀米加工事業；有了軋花機及打包機，方可軋花打包便利運銷。且增加每人工單位之生產力，較增加每單位土地面積之主產力，在農業經濟上意義更為重大。我國農村盡是零碎地塊的家庭農場，實為應用改良農具及農業機械之最大障礙，欲圖有所改革，非合作組織莫辦！合作可以交換併合耕地，此為使用整地機播種器與收穫機等之先決條件；且此等種機器價值昂貴，使用不易，亦須小農合作起來共同利用方能經濟。再關於農產加工之

各種農具或改良工具，無不由合作組織共同購置方有購買的能力，並由合作組織共同利用方能充分增加效果。

(3) 合作改良方法及栽培制度 栽培方法之改良，最重要者為：選種，深耕，合理施肥，清除雜草，防治病蟲害等工作。合作選種之利益，已如上述；合作購置農具，方備實行深耕；合作製肥或共同購買肥料，方得適宜肥料；農民共同合作防治一個地方之雜草及病蟲害，方能發生巨效；舉凡各種栽培方法之改進，固無不可以合作之方式為之，而且應用合作方式皆比農民單獨舉辦較易得到效果。

至栽培制度之改變，以引進新作物，樹立最合理最經濟的輪作制為主，此又牽連一個地方之共同關係，而非農民單獨變更所能收效。例如在舊歷十月一日以後人民自由搶摘映花風俗盛行的區域，美棉推廣頗成問題；再如缺乏玉米之區，如有一二農家種植玉米，則於玉米尚未成熟以前，即將為好奇者所採擷而不獲收到一些子粒；凡此，皆應於合作組織或合作規約中求得圓滿的解決。

(4) 合作加工及合作運銷 以上(1)(2)(3)所述各項，皆屬關於增加生產，改進品質之事。在原則上，生產增加如不超過限度，必與社會全體有利。然而實際上如農產品之市價完全由商人操縱，零散的農民根本無討價還價之權；其或農產品自農

民至消費者中間要經過無數大小商人從中掠取利潤。一方農民賤賣，一方消費者還要改買，是增加生產之利，反為不特生產之中間商人所奪，是亦急宜改善者也。改善之道，稍費者為其自己利益計。應組織消費合作；但農民為集中產品，增強論價的力量，並和與消費者直接交易以減免中間商人之雙方剝削，以還要取得大量運輸及最銷售之便宜，以增加其收入。且要實現農產品之等級與標準化，始有自行辦理合作運輸之必要。且農產品運輸之前，常須經加工程序以縮小其體積而增加其儲藏的能力，使之便於運輸，並可增高價值。但加工設備費用至巨；加工事業還要有豐富的原料及相當的人員，尤應以合作之方式為之。

加拿大和德國等之穀物運銷合作社，美國之棉花運銷合作社，法國之製葡萄酒合作社以及吾國山東、河北、陝西等省棉花生產運銷合作社等之成績，皆可證明生產運銷合作之真正價值。

(三) 園藝產銷合作

園藝產銷合作之部門甚多；有屬於水果者，有屬於蔬菜者，有屬於花卉及觀賞樹木者，有屬於種子及苗木者。美國加利福尼亞水果生產者交易可為二百個以上之柑橘生產者地方合作會社之合作社聯合社，由改良包裝、統一商標、開闢

銷路，造成極大的成功。英國蔬菜與水果運銷合作社，爲數頗多。地中海沿岸有不少的運銷花草合作社。我國浙江黃岩蜜岩運銷合作社曾舉行柑橘分級並共同運銷於上海，獲利頗豐，以川江津柑橘亦有舉辦合作儲藏與販賣者。

園藝產品比較穀物爲貴雖普通農家多以之爲副產，然如運用合作社組織，以擴張其銷路而增加其生產，自可大有助於改善農家經濟狀況。在生產方面，合作可減輕運銷成本，並可實行分級及標準化，以爭取市場上的信譽而擴張銷路提高價格。故凡有園藝特產之處，皆應積極舉辦合作社，即園藝尙未發達之區，亦可因以制宜由合作組織以園藝發達。

(四) 林業合作，林業合作之業務有以下數種：

(1) 合作苗圃 聯合若干農民共同經營合作苗圃，生產樹苗，共同分配，從各個別造林或共同造林，

(2) 合作林場 聯合一個地方農民經營荒山（無論官有公有或私有）造林共同栽種，共同保護，共同採伐與補植，並共同處理副產。

我國森林問題，不只是造林問題，而確是森林保護問題。尤其是在雨水均勻天氣森林本繁茂之區爲然。地方山林主權往往未曾確定，且多爲宗祠廟宇會社等公產，農民每以

之爲伐薪放牧之處，故政府年年提倡造林，只見森林日少。蓋因人口日衆，農墾及伐薪放牧之需要日增，天然林木尙不能保存，更何能言造林，所以爲擬興林業計，應由地方人民協同合作，劃分農地，林地，放牧地等界限，共守森林保護公約，不能自由入山，濫行採伐，須俟林成林以後，再行其同分配林木之利，而後林木始能保護成長。

再爲預備造林之苗木，農家各自成立苗圃，實不可能且無此必要，宜設立合作苗圃，共同培植，以供給社員個用的或共同的需要。

(五)其他產植合作，除上述作物，園藝林業等各種合作之外，在我國尙有較爲重要之特產宜於合作組織者，如此：

(1)茶葉生產運銷合作 舊式茶農 於出邊地角種植茶樹，管理不週，產量不豐，醜採粗製，售於茶販，茶販售於茶號，茶號加工製造作成箱茶，經上海茶棧之手售於出口洋行，因爲農民窮困不勤，茶販茶號資力薄弱，故茶葉金融之周轉，先由茶棧自銀行錢莊借款轉貸於茶號，茶號轉貸於茶販，茶販上山採買毛茶，或先向茶農預約茶價暫行代借一部份款，於將來收毛茶時扣還。因爲茶業金融之關係如此，故毛茶由農民手中售於茶販，由茶販售於茶號經其製成箱茶後再經茶棧之手售於洋行，都是一大串剝削關係：茶棧剝削茶號，茶號剝削茶販，茶販剝削最可憐而無告的茶農，一層一層的剝削最

彼曾歷練於茶農身上。茶農理首嘆息茶價低廉天命不佳，沒有別的辦法，只有任茶園荒蕪，不施肥，不整枝，於是茶葉收入愈演愈下，茶農愈過愈苦。救濟之道：惟有茶農聯合起來組織合作社，向農業金融機關借到低利貸款，整理茶園，自行加工製造，改進茶葉品質，適應海外市場需要，並由茶區各合作社互相聯合成立聯合社，自行運銷；茶葉於上海，香港，或直接運銷於倫敦紐約，各重要世界茶葉市場，藉以減除各級茶葉商之層層剝削。而各級茶葉商人仍可利用其原有經驗為茶農合作社或其聯合社努力，亦不致有失業之慮。現財政部貿易委員會及中國茶葉公司，負統籌茶葉改進及茶葉海外運銷之責，已在各地辦理增產貸款，監督製造，收購及轉運銷售等事宜。惟仍運用原有茶商機構，未能積極倡導茶農合作頗為憾事。

(2) 桐油生產運銷合作 桐油亦為我國出口大宗，目前如何增加產量，運銷出口，換取外匯，在所必矣。利用日山荒地，開植油桐，宜合作舉辦。桐子採收以後，去殼，磨粉，蒸榨，清等工作，須相當設備，尤應充分應用新式機器，更非小農所能單獨舉辦，須由合作社為之。合作社成立之後，方能期望增進產量，改良品質，提高價格，使桐農能夠得到生產桐子桐油之完全的利益。

三、農動發生產合作經營原則

(一) 畜牧合作 畜牧合作包括家畜產銷合作及家禽產銷合作兩大類，因其經營方式多相同，故不詳論之。西諺云：「無家畜即無農家」，可征畜產經濟實為農業經營之一要事。但如不知合理的經營家畜，則家畜「成爲一農家不可免的贅瘤」矣。我國除蒙古、青海等地畜牧區域以外，普通農家飼育家畜甚少，以其飼料費用較昂，而且利益較少。假使以合作方式辦理選種，改良飼育方法，及加工與運銷等事業，則將必可使產量之增加，爲改善小農經濟之最有效的辦法。丹麥農產物輸統制由合作社主的施行，致能造成乳酪、醃肉、雞卵等在倫敦市場之良好信譽，使丹麥農民的生活格外美滿。以上法國、瑞士、德國之飼育牲畜協會頗爲普遍，農民們聯合起來共同飼養價值極高的純種公牛，用以與各社員家之母牛交配，以改良品種，增加產量，收效甚宏。此，皆可爲我國所宜仿效。茲再申論之於左：

(1) 合作改良品種 我國家畜家禽土種之生產能力，遠不及歐美各國之改良品種。荷蘭乳牛每日產乳二十磅至四十磅，我國黃牛或水牛普通種每日只能產乳數磅；美利奴綿羊每年產上等羊毛十磅以上，我國綿羊普通只能年產五、六磅，而且品質不佳；純種中波豬或盤克波豬在八個月到十個月即可生長二百餘斤，我國本地豬一年只能生長一百餘斤，力行雞年產二百餘蛋至三百蛋，本地雞每年只能產五十至八十雞蛋。但是優良

品種價格昂貴，真正純種更要比普通種貴數倍至十餘倍，而且飼料還要特別配合，在輸入之際如何使之適應新的環境，還要實行馴化工作，以故之故，所以一般農家，除家畜而外，可不必飼育純種，而可相互組織合作社，自種畜改良場或家畜保育所領購純種幼畜，以之與社員之本地種母畜交配，使其產生雜種，而專飼育此第一代雜種，或應用累進雜交，以期根本改進本地品種；如荷蘭公牛與本地母牛交配之第一代雜種，可以產乳至每日十餘磅，如行累進雜交經數代後可增至每日產乳二十磅；中波豬肉與鄒平豬雜交第一代比鄒平本地豬一年能多產一倍之肉。（據實驗記載，鄒平豬一年產肉一百四十斤，中波豬與鄒平豬雜交第一代一年能產肉二百八十斤）。

(2) 合作改良飼育方法 歐洲各國乳牛合作社，時常派選技師到農家取乳化驗並檢查飼料及衛生情形，隨時指導農家如何以最經濟的飼料得最多的收益；養豬合作社亦然，社中常派技師巡迴至農家檢查豬舍飼養方法及牲畜健康情形，並隨時指導改良方法俾便仿照；蓋科學的飼養家畜，必須時常有專家或技師人員實地指導一切，而此項專家或技師人員決非農家個別所能聘用，必須農民共同組織聘請之而後可謂其輪流至各社員家服務。我國此等合作組織尙少，惟急宜倡導設立。

(3) 合作加工 造產畜之加工製造，似是施行儲藏或運銷於遠力以補所必經之

手續如牛乳之變為煉乳或乳酪或乳餅，豬肉之製成醃肉或火腿，雞蛋之分離蛋黃蛋白並使之凝固，皆是也。此外，毛，皮，豬鬃等之出售於市場，皆須經過洗刷整理等等工作，但此等工作皆須相當設備，而各種新式設備又非小農應用合作方式莫能舉辦！

(4) 合作運銷 集中要品，大量運銷，可以減低運銷費用，並可希望以適當之時，運至適當之地，售於妥當而又能出高價之人。但是小農零碎的產品，只有應用合作組織，統籌辦理一切，方能做到上述各點。

(5) 合作保險 牲畜之死亡率不易確定故徵收定額保險費之營運生的保險公司，頗難應用到牲畜保險方面，而以合作方式舉辦互助保險事業為各國所最通行。其方法：由合作社平時聘請獸醫技師巡迴指導畜衛生要項及實行注射預防針，如真有牲畜死亡時，則由全體社員，共同分担損失。如此事先不必支付保險費用，遇有損失分担時，則依公正比例自行攤派，既減免意外重大損失之摧毀農家經濟。且易於助長鄉村共存共榮之風，實有百利而無一害也。

(二) 養蠶合作，我國之蠶業問題，舉其要者：如何推行改良種以并土種，期能品質齊一而優美，一也；如何指導農民不於被窩裏或貼於身邊衣袋專備膏亦不在溫度溼度不相宜的屋裏養蠶，以圖減少病害，增強蠶兒體質，二也；如何利用新式烘繭灶使繭繭

能爲合理的處理，三也；如何購置新式繅絲設備，將蠶繭製成特等好絲並使蠶此繅絲利爲茶農所一併享受，四也；如何共同運銷蠶繭或蠶絲以減免中間商人之層層剝削五也；但此五種問題，蠶農皆可以合作方式，求得圓滿的解決。蠶農合作之主要事業，可有以下數種：

(1) 共同購置蠶種；

(2) 共同催青；

(3) 共同飼育幼蠶或完全實行共同飼；

(4) 共同烘繭，共同運銷

(5) 共同繅絲

過去江浙兩省蠶絲業改良委員會在各產蠶區域設立蠶業指導所，分發改良蠶種，推行共同催青，共同飼育幼蠶等合作事業，成績頗佳。在浙江嘉山且有合作繅廠之設立。可惜各種設施，由於政府統治者多，而由於農民自動合作主持者少，致有「人存政存，人亡政息」之弊；而各級絲繭商人之不儘不能廢除。政府且利用之以作推行其統制蠶絲業政策之助手，每致壓低繭價以富絲繭商人而苦害養蠶的農民，此種現象可供殷鑒。今後蠶絲業之推廣與統制，宜由政府曾同蠶農直接辦理，免除絲繭商人從中作梗，但蠶農

必須要互相合作組成單位合作社而大規模聯合社，方能有力量去承受政府的政策，自動的協助政府推行統制蠶絲業的工作，爲國民經濟建設的前途努力，同時即是爲蠶農大家自己的幸福而努力。

(三) 養蜂合作及其他畜產合作，他如養蜂可以合作方法共同繁殖良種，共同販運蜂種及蜂蜜，養魚以直共飼魚池，共同經營育苗，共同飼育保護，共同捕魚並共同運銷，或共同製成鹹魚後再行銷售；再養兔的合作社，在意大利亦不少，可以產肉，並可產皮毛，北平近年來養兔頗盛行，如能以之推廣於鄉村，同時亦可推廣此類的合作組織。

四、合作農場經營原則

前而所述之植產合作社畜產合作社，都只是農家作業之部份的合作，農家能不能全面的合作，將所有土地，資本，努力，統同合併一起，共同操作，共同享受，自辦理土地，播種，施肥，中耕，除草，以至收穫，並飼養耕畜，經營畜產，以及加工製造與農場一切產品之銷售，全由共同協議，共同辦理？此問題之回答，似乎是肯定的。因爲像這樣全面的合作，現在世界除二三國家外雖還不多見，然而在意大利，在蘇聯，已經實驗而有效，證明此種全面的合作確係有大的前途。此種全面的合作即普通所謂新種合作，亦即合作農場，惟因其合作程度之尚有差異，爲說明起見，尙可分之爲簡易農合作農

場、合作農場及集體農場或合作新村三種，茲申論之於次：

(一) 簡易合作農場，簡易合作農場可說是合作農場的初級組織，其主要的經營原則約述如左：

(1) 農場土地由社員提供各自所有土地之全部或一部份，如將毗鄰接近之零碎地段合併成爲整塊耕種，實行共同耕種；或由社員於各自農場以外，共同承租公產（如地方政府或自治團體的公產，或祠堂廟宇會社等公產）共同經營；或共同承領荒山荒地，合作移墾。

(2) 所需種籽肥料，以合作農場名義共同購買或自行生產。

(3) 各種工作，完全由社員共同負擔。

(4) 重要農具以借用社員所原有者爲原則，社員所無者方共同購置。

(5) 每年收益，除去各項經營費用及賦稅與雜支外，如有剩餘，依照社員所出之土地資本及所供給之勞力爲比例的分配。

(6) 社員自備入社出社，但須依照手續向理事會申請，經大會通過，且出社須於年度終了時行之。

(7) 社員大會，理事會及監事會，皆須依法組織，並確定其職權。

(8) 所需要之設備及流通資金，得向農業金融機關貸借。

以上是簡易合作農場的組織原則，這種初級的合作農場組織，除了將小塊零地併為整片，或開墾荒山荒地，共同購買種子，肥料，社員共同勞動，平均分配收益而外，就沒有什麼特別標幟，不過提倡合作農場，自然要由簡而繁，由淺入深，決不能一蹴而成。

(二) 合作農場，真正的合作農場，以共同生產個別消費為主。其經營原則當然比第一種較複雜，有如左述：

(1) 社員提供其主要耕地之全部合併成爲合作農場，或共同開墾荒地實行共同經營。

(2) 每一社員庭家尚可保留些許園地及住宅作爲私有，社員分別居住，自行經營園藝（如種植果樹蔬菜花卉及觀賞樹木等），畜牧（如飼養乳牛羊豬及家禽等）等一部份事業以補助家用。

(3) 役畜及主要生產工具，如農業機械及改良農具等，皆爲合作農場所公有。遇必要時，社員可向其租借之以從事於自己小小園地的經營。

(4) 除特種專門技術工作或須聘請非社員担任外，所有各種工作，完全由社員共

同負擔，共同勞動。

（5）土地整理與改良費及各項設備購置資金，可向農業金融機關借貸並可請求政府予以補助。

（6）每年收益，除繳納賦稅支付各項生產費用及提取公積金與公益金外，剩餘之產品以其附加之製造共同販賣為原則。社員分配純益，則依所提供勞力之多寡為比例。

（7）每年中總收益中提出百分之若干作為合作農場之公積金及公益金，此項基金為合作農場公有永遠不能分割的財產，此項基金的用途有五：（一）購置土地，擴張合作農場面積，並充實設備以立永久的基礎；（二）建築住宅，整理道路，設直合作食堂與衣店，改良社員之衣食住行；（三）救濟老弱殘疾喪失勞動能力之社員使其生活有所保障；（四）辦理學校、醫院、圖書館、俱樂部及各種文化與衛生設備，藉以提高社員之文化生活與保健生活；（五）設立託兒所，及幼稚園，使兒童教養有所寄託，以便於婦女和男子同樣工作。

（8）社員入社不得要求返還其原來加入之地段，其加入時所繳之入社費及合作農場所集聚之公積金與公有財產並不得要求返還及分割。

（9）合作農場解散時，其所有的土地基金機械等社員不得分割，須以合作農場之

名義捐贈國家，地方政府或其他合作農場，而由國家、地方政府或其他合作農場。按原有社員所提供之土地面積，另行給予品質相等的或原數量的或僅二分之一的土地面積以補償之。至合作農場增殖之公共不能分割財產，皆須無條件的捐贈國家地方政府或其他合作農場。

合作農場的組織，比簡易合作農場社會化的程度較為深切，組織亦較為嚴密，具有社會化的意識亦較為濃厚。

(三)集團農場或合作新村、集團農場或合作新村，是以共同生產共同生活為主，可說是合作農場之最高形式，前述合作農場之各項經營原則，大抵皆可適用；推其中第二項原則尚承認社員之一部份私產，在合作新村中既採取共同生活辦法，則各盡其所能便可各取其所需，勿須再行經營私產矣。(註)

此種合作新村乃合作農場之最高理想，但是所需要之物質的與文化的先決條件甚多，非易迅速達到的，故目前我國提倡合作農場，仍應以共同生產個別消費式的合作農場為主。如於故舊鄉村中辦理合作農場，自應自簡易合作農場開始，或可較易成功。

(註)在巴雷斯泰恩由於猶太國家基金所扶助建立之各種式樣的猶太人新村中，有個叫做努力村。可以說是全面的合作新村之代表。村中男女共同工作，共同居住

、共同飲食：共同養育兒童。如村人衣服破爛，即可向事務所請求一個取衣證，持向衣服店換取新衣。村中生活用品大部皆可自給，間有剩餘產物出售或購入所缺物品之需要時，則向附近城市中一個大的消費合作社，以其所有換取所無，只經過轉賬手續，並不需現金之收受與支付。每年結賬時，努力村對於消費合作社之存款項，亦不用現金清償，而以之轉於次年度的賬上。

五、農村信用合作與農業之發展

農業之部份的合作經營，如農植物生產合作與農動物生產合作，及農業之全面的合作經營，如各級合作農場。雖其業務有較為單純或十分複雜，其範圍有廣有狹其有合作的程度亦深有淺，然要而言之無有能脫離信用經濟者。因為自給自足農家經濟的時代已漸過去，農業之工商業化與農產物之商品化的趨勢日益顯著，資金之融通，在農業經營上實與其在工商業經營方面同其重要；而由物物交換經濟時代進於貨幣經濟時代，再進於信用經濟時代，資金之融通，完全是以信用為主。零散的農民，其信用遠不如工商業中之信用易於審核，因而在利用信用經濟方面，農業比工商業相差甚遠。所以農民相互成立合作組織，以增進其大家自己的信用，而便於農業金融之活躍，實屬十分必要。

農業信用有對物信用與對人信用兩種。前者可分長期信用，中期信用及短期信用三種。

。就信用時間之長短言之：普通工商業方面之信用，以三個月為限，而農業方面之短期信用，至少亦須等於作物之自整地播種至於收穫之一次生長時期，故短期放款之用，於種子肥料人工等等，或還款期限亦須六個月九個月至於一年，若購買耕牛農具等農場上之重要設備所需之中期信用，為時須自三年至五年以上；至為土地改良，促成自耕農所需之長期信用，各國多在三十年（芬蘭）以上，普通為五十年（意大利，日本）且有長至七十五年以上者（法國）；如此長期放款，且以農業利潤微薄而要求利息降低，決非普通金融機關所能辦理，應由國家專以調劑農業金融為目的，特設農業金融機關以適應此種特殊的需要。然徒有農業金融機關，而若無農業民之合作組織及合作金融機構，為連鎖農民運用農業金融機關之樞紐，則脫節缺環，農業金融之調度仍然會一樣的困難。再就信用之保證而論：農民普通所有的，只為土地與農產品；而土地不可移動，又以窮鄉僻壤不便管理，故縱有土地銀行亦不樂於承受；而且佃農根本無土地，亦無從用土地作抵押以取得信用，至於動產方面，如農產品，雖因農民往往遠不及待，即不先行出賣青苗，亦必於收穫時期賤價售出，亦不能以之充作信用担保；所以農業信用，應以人信為主，而雷發巽式合作社之組織，正為由農民之自立互助以堅強充實其相互信用者也。

以此之故，農村金融愈涸竭，民衆愈困窮的國家，農村信用合作之需要愈殷切，雷發巽式鄉村信用合作社之發達愈爲重要。日本產業組合之發展，自農村信用合作爲之始，印度之合作事業亦以，農村信用合作爲最重要；即我國之合作社，據最近的統計；全國其有六四，五六五社。就中農村信用合作社爲數五五，四六六社，實際上要佔百分之八十五以上。

過去農村信用合作之所以未見巨效者，以其徒有合作之名，而行合借之實。且合借之款，多非用之於生產，而實充作消費用途，每至合借得款，並不能完全救急，而到了還款時期，則反更加困難；甚至理事舞弊，社員受累，借款不能還，政府則派警催索，是合作一組織未見其利而反受其累，誠爲倡導合作運動者所意想不到之事，如此數量雖多，究有何用。今後關於信用合作社之設立，應審慎從事，而對原有之信用合作社，應嚴加整理。整理之道多端，以在減除社員合借之觀念，發展信用合作社之兼營生產運銷及其他多方面的業務，而要以生產信用爲主，使資金之融通，真正用之於增加生產或便利運銷等事業。以增加農民社員之收入，而改善其經濟的社會的地位。至於新的信用合作組織之推廣，必先慎重考查其是否真有需要，而原有之遺產合作，畜產合作，及合作農場等組織，爲業務上之必要，應可使之兼營信用合作業務，俾便使信用合作與生

產合作或運銷合作等相互輔助進行，以助成農業之長足的進展，改善農家經濟，改良農民生活。

六、結論

半封建半殖民地性的我國農村社會經濟形態，農戶一面受重租高利貸及苛捐雜稅的壓迫，一面受歐美日本資本帝國主義的國家推銷商品掠取原料的剝削，加以農場單位面積之過於狹小，農業經營之依然因循陳法不能適應現在的經濟環境，以及農營副業之沒落，每致農民勞動力之每年一半時間的休閒與虛擲所以造成我國農民極端窮困悲慘的生活。抗戰兩年零五個月，敵愈戰愈弱，我愈戰愈強，博得外人贊揚，蔣委員長及農民成爲中國之兩大英雄，而且前方五穀豐收，穩定社會經濟，加強抗戰實力，便更可證明我國以農立國之偉大，但農爲國本，而農民之生活反極可憐，農業之進步甚難，長此以往，雖抗戰必勝，而建國未定必成，國人多要求工業矣，然應認識由振興農業以引發工業，正爲我國國民經濟建設之唯一的坦途。必農業之工業化與工業之農村分散，乃能樹立國民經濟建設之基礎，實現非資本主義的乃三民主義的經濟建設，而此三民主義的經濟建設與農業合作之推進，有不可分離的關係。合作爲推動農業科學化與工業化之最完善的方法，合作組織爲改良農事復興農村之最健全的機構，農地之開墾整理及灌溉排

水等工程設施農家個別力有所不及者，可以合作社之力爲之，粗笨古舊的生產工具，可以合作方式共同購置新式機器以代替之，栽培技術改進，可以合作組織共同實施，以推動之，農產加工，可共同鑄配新式機器，設立合作製造場所，以集中原料，大量生產，產品運銷可聯合運輸，集中販賣，由合作以取得大量交易之各種效益，如以之爲未足，尙可共同耕作，共同生產，爲全面的合作，再進一步，還可共同生產，共同生活，實現自由，平等，互助，大同之合作新村，總而言之，農業經營，各部門，皆可應用合作方式，合作組織以求其進步，農業之部門的合作或全面的合作，雖範圍有廣狹，程度有深淺，而於農業之發展則莫不有其特殊的效用，只在因地制宜，因時制宜，因各種特殊需要而圖合理的運用可也。

農業合作之種類雖多，而其經營之基本原則則不變，其基本原則爲何，試申述之於左：

- (1) 合作是比較貧困的小自耕農及佃農之以人爲本位的組織，對於各社員出資額之多寡應不特別注重，無論出資多寡，每人只一票權。
- (2) 合作經營比個別經營有效有利的事業，方可以合作方式行之。
- (3) 社員入社自由，但一個地方只能有一個同性質的合作社。

- (4) 社員有參加合作事業經營之平等的權利。
- (5) 贏餘分配，應以社員對合作社交易額之多寡或供給勞力之多寡為標準。
- (6) 公積金與公益金之提取，應規定最低限度，如由社員大會決議，儘最大可能提取之。
- (7) 努力合作宣傳事業，推行合作教育一訓練社員及其家屬。
- (8) 兼營性質之合作社，應各部門會計獨立。
- (9) 合作社一切事業進行狀況，隨時設法使全體社員皆能完全明瞭，遇有疑問時，須詳為解釋。
- (10) 合作社除為社員謀經濟利益而外，並應協助社員求其文化生活之向上與其社會地位之提高。(馮紫崗)

二、畜牧生產合作之經營

畜牧生產合作，是農村合作事業中向來疏忽的一件重要工作，經濟部合作事業管理處，研究到這個問題，以求推行，是值得注意而眼光遠大的。

我們先來檢討一下畜牧生產對於農村的重要性，在農作區域中，畜牧非但是最普遍

的一種副業、同時牛馬騾的役力應用解決了全國農村的耕種及打場問題。平時我們看不出役力使用的嚴重性，但一到遇着大饑饉之後，我們常常聽到某處的農田是用人套犁來耕作了，某處因為牲畜的缺乏而祇能種一季地畝了，才了解到役獸在農村生產的立場是不可少的，至於畜牧在農村副業中的地位，在我國更其重要。農村的繁榮一半要靠副業的發展，譬如江浙的蠶桑，蘇中的桐油、茶葉，都是事實，但這種副業還因地方性限於區域的發展。倘使我們再考慮一下，從黑龍江到廣東，從新疆到江蘇，那一處農家不養一些家禽，豬，羊，牛，馬？那一處的城鎮不需要肉，乳；蛋的供給，而皮革，毛產，獸鬃，蛋品，腸衣，却為我國輸出貨物中的主要項目。

現在讓我們來討論畜牧生產的合作問題。我們可以分做兩部書來講。第一、整理畜牧生產的合作工作。第二、改進畜牧生產的合作工作。我們為甚麼先要從整理着手呢？因為雖然在極度混亂之中，畜產已經有其國家經濟上的地位。所以我們第一步，要就現有的畜產，加以整理，免得貨棄於地，不能將這種資源對於國家的力量，對扶助繁榮農村的責任，儘量發揮；要做到這一步，我們採取畜產連鎖合作及獸疫防治合作的兩個方式。

現在的狀況，畜產的經營，農民是不直接過問的，他們非但不明瞭一種畜產的真正

價值，更不了解畜產的正當處理辦法。雞蛋的新鮮和有異時期是多少日子，豕腸過幾天就腐爛得不能應用來做腸衣，一把麥稔可以出售嗎，這都是減少畜產的實際問題，因此免不了奸商的不合理的操縱。倘使我們有一種合作的組織，推廣到各個農村去，將畜產的大產地劃成區域，組織農民來集中本地的畜產，教導他們以正當處理這些畜產的辦法，和市場上檢驗畜產的標準，便可以做到畜產不浪費的步驟。然後再將這集中了的畜產，由合作社經營運銷，減去若干不必要的中間人的居奇和剝削，使得由農民生產而得的畜產，能同農村經濟與繁榮有直接的關係。這一種以集中運銷爲主的合作組織，僅需要帶一點技術上的指導，可以增加畜牧產品的數量，而活動農村與牧區內的金融，是根本整理畜牧生產的初步方法。

與上述工作應該同時並進的整理工作，便是獸疫防治合作。倘使畜產運銷的合作組織成功了，獸疫防治事業是極容易推進而發生效力的。現在中國的普遍毛病，喜歡一件事情分起兩方或多方來做，而其實要素有效果，還以合作的集中爲妙，譬如有了產畜運銷合作組織，連帶也就可防治獸疫，如果再來一獸疫警察，便靡費而使得農民感覺到繁雜了。農民便應當自己是獸疫警察，應當自己便是獸疫的防制者。祇要任每一區的合作組織裏，有一個或幾個良好獸醫來切實的澈及指導，利用畜產運銷合作組織的全部，

一定可以得到成功。同時我們也要了解，獸疫防治的工作最少也與集中運銷一樣的重要，並不是附庸式地拖着帶，意思是利用一個組織來做兩件事。推而言之，畜牧生產的一宮組織及推動，也就不過是整個農村合作的一部份。

獸疫防治合作爲什麼要算畜牧生產的初步主要工作呢？因爲由此我們可以減少死亡，增加健康的畜產，假說我們每年能減少百分之三十的疾病與死亡，那麼市面上便多了百分之三十產畜的流通，輸出也因而增加，直接間接與農村及貿易上都有利益。並且因爲防疫及檢驗工作是從生產地根本做起，我們更不是在畜產出口地做過極檢驗，則蛋品、腸衣、皮革、火腿等的對外貿易，別的進口國家便可指摘了。獸疫防治因取合作的方式而普遍，由普遍而得方，然後，我們才能談到改良畜牧生產。現況經過了整理，得了集中與出路有了衛生的保障，才可改善。

同時這種畜牧生產合作的初步辦法，也含有教育的性質，當推行至相當時期，農民及牧民便能了解畜產在農村與牧區中的真正地位，與畜產對他們的經濟關係，他們於是對牲畜本身發生了興趣，對畜產的收集着重了，這樣，我們才能引導他們到積極的改良畜牧生產的路子上去，如何我們可以使得一隻雞生更多的蛋，如何能使豕在較短的時間育肥，如何的牛皮才值錢，如何的羊毛能得高價。

第二步，改良畜牧生產的合作工作，着重專門技術。這也可以分做兩種方式。其一是牲畜本身種的改良及畜產質地的改良，其二是畜產工業化合作的經營。

牲畜及畜產的質的改良，先從淘汰本地劣種入手，我們可以由合作社選擇當地或隣區的良好種畜來巡迴應用，而絕對剷除劣畜，合作社更可以教導農民以簡單的牲畜登記方式，使改種的工作得有根據。然後，我們再視事業之必要，來介紹輸入外國純種，大凡每一區地帶，農村都有他經濟上最適宜的畜產，譬如山東河南江蘇的雞蛋事業，四川兩湖的豕鬃事業，西北的羊毛事業，西南的山羊事業，以及大城市周圍的，乳牛事業，以及肉類的供給，役獸也有牠們的區域的，我們因地制宜，先擇每區一兩樣最重要的來改良，事業進行得有了頭緒，人民自然會自己推動到次要畜產的。

畜牧生產的質的改良和增加，是很需要時間的，一不小心，會由嘗試而失敗。我們務必將簡單的，已有成績的辦法和方法，推行出去。嘗試的事件，可以先由各農學院及研究機關來解決。

畜牧生產合作到了這種地步，我們便要解決畜產工業化合作問題了。毛紡合作，製革合作，蛋品合作，乳產品合作，肉類製造合作，畜產轉用品合作（如豕鬃，羊腸，羊腸）以至畜產廢物利用合作（如骨，血，藥脂之類），就可以分區設立，各自成爲發展

畜產的中心。小之可以先由手工業做起，大之則成立數百萬元的屠宰場或工廠。如此我們才可逐漸達到畜產儘量外銷及供給的兩個目的。

現在我們要討論，畜牧生產合作，是不是需要有一批人來組織合作社單獨經營呢？我以謂犯不着的。我在先已經說過畜牧生產合作僅僅是農業合作的一部份，祇要每一個合作區域裏加上幾個能了解畜牧生產者及獸醫來積極工作就是了。不過要推動工作，是要經費的，要推動畜產的運銷和改良，是要資本的，這種款子的來源，除了政府應當出一部份之外，可由經營畜產的銀行或金融界，投資或貸款與合作主管機關而得來。舉一個例說，在這抗戰時期，整個西北對國家最大的，經濟貢獻便是他的畜產。西北的金融界也正在想如何可以發展這畜牧生產事業，祇要有良好的農村合作組織，要得到發展或集中畜產的資金並非難事。

在農村地帶，畜牧生產合作是農村合作的一部份，不過，我國還有純粹的牧區地帶，如甘肅青川康等蒙藏同胞的遊牧區域。這些地帶的畜牧生產合作之經營，便當以畜牧為主了。直到現在，邊區尚沒有一種生產合作的組織，我們很希望從中央政校的邊疆學校，及現時剛在各邊區設立的技藝學校，得到組織邊區畜牧生產合作的基本人才，我個人覺得，蒙藏區域的生產合作，為適合此種區域人民的游牧性質起見，應該組織畜牧生

產合作示範牧羣，每羣制定活動的區域及示範經行的路線，俾年年與某幾族牧民實地接觸，經過兩三年的工夫，一定會成功的。進一步講，這種組織非但解決了畜牧生產的合作問題，與民族間的融和接近，更有莫大的關係。

上面便很簡單的敘述了一種畜牧生產合作經營方式及步驟。因為畜牧同獸醫是兩種相依爲命的事業，所以我們就連帶的都包括了。至於在抗戰的過程中，以前畜牧生產合作雖然沒有經營的，但西北正在等待着一種新的力量，以集中畜產來資助抗戰，而蒙藏民衆也已由抗戰而求更切實的合方式，這是可以切實施行畜牧生產合作的一個良好機會。四川早爲幾種畜產的中心，加以四川家畜保育所的設備和成績現在可以算全國的首腦，推行牧畜生產合作並不是一件困難的事。談到西南的畜產，則因未曾集中的關係，實有貨棄於地的感慨，更有採取合作方式的必要了。

(顧謙吉)

三 合作農場的經營

一 提倡合作農場的理由

(一) 合作農場可使耕地化零爲整，中國耕地，因私人買賣，及分拆遺產各種原因，分佈非常零星破碎，其不足一畝，或僅二三分的地塊，到處多有，兼地形狀，亦無奇不

有，不僅不能使用農業機械，爲合理的經營，即用人力畜力在工作上，亦極大不便，且浪費勞力與時間，所以地畝分割零碎，地形不整，是改良農業技術的最大障礙。我們既然不能立即實行土地國有，只有提倡合作農場，是整理中國農村耕地最適宜最有有效的辦法，耕地化零爲整，至少有着左列各項利益：

(1) 可以利用農業機械採用科學管理方法爲大規模的經營，應用機械，能增加生產額，減少生產費。工業如此，農業亦是如此，但是大規模經營，耕地化零爲整，乃是應用農業機械之先決問題，故欲增加農業生產力，必需採用機械，而採用機械，必須使小經營改爲大經營，這是毫無疑義的，如果中國十畝以內的農場，佔過百分之四十以上，三十畝以內的農場合計已佔百分之六九。一，如此零碎小農，絕無購買農業機械的資本，縱然買進機械，而無大塊耕地，亦不能充分得其效用。故惟有組織合作農場，始能解除這種困難，由小經營進而爲大經營，以利農業機械，而迅速增加農業生產力，方可使農業日臻繁榮。

(2) 可以便於灌溉及排水工作。雨量是否合宜，影響於農作物之收穫，至爲重大，風調雨順，是農作物豐收的基。條件，雨量過少，可使農作物枯萎，不能生長，雨量過多，易致病蟲害爲災，甚至使作物全部淹毀，但是適當的雨量，並不是自然界常有的

現象。如中國近年不是水災便是旱災，全國耕地之大部份，幾乎是永遠在水旱災害輪流侵襲之情形下，這是農業生產最嚴重的危機，救濟之道，惟在建設灌溉及排水的設備，使雨量不足時，可以灌溉，雨量過多時，可以排水，而這種農田水利建設，是需要大量資本與大片耕地，始能成功，決不是農民單獨所能負擔。且耕地零碎，即不易施行工作，所以必須各中小農家，能協力合作，並將農田合併整理，則然後方便於籌措設備資金及免除施行工作時之各種困難。

(3) 可以節省勞力及工作時間組織合作農場，固然可以採用機械，為大規模的經營，即可採用機械，仍用人力及畜力工作亦能增加工作效率，節省勞力與時間，蓋零碎地塊，距離園舍既不一致，地形又復錯雜，邊角甚多，直線減少，耕工作，途中來往時間較長，且在耕地中來回轉灣之次數亦多，兵所費之時間及勞力，皆為不生產的消耗，盡屬浪費。如能合作整齊，劃一大塊耕地，則耕作時所費之勞力與時間，比較小塊地形不整之田地，自然可以節省。

(4) 可以增加耕地面積 中國各地農民之田地，既極零碎不整，犬牙交錯，中間必有溝渠畦畔道路等各種地界，遂使許多可耕之地，不能施以耕種，如能將小塊田地，合併使之整齊劃一，則耕地中間一切標誌界限，均可廢除，自然漸形中可以增加耕地數

不少。

(5) 可以共同大量買進農家用品及大量販賣農產品，大量買進農具與農業材料（如種子，肥料，飼料等），及日用品，既可節省運費，價格亦能比較公道，品質亦能較為優良，這是買進農家用品時所得的利益。再合作農場所有農產品，除了社員自己消費以外，還可以共同大量賣出，直接與消費者會社相交易，以免除中間商人的剝削，節省經營用費，而獲取較高之價格。且依照合作社法之規定，合作組織又可享免徵所得稅及營業稅的利益。

(二) 合作農場可以增進國家土地政策之實施，土地問題，是社會經濟問題的主要因素，土地整理，是國家土地政策的初步基礎工作；而土地政策，又是解決中國農村經濟問題的根本土地政策，是應由國家為整個的解決，但是農場組織，似乎能補助國家推行土地政策，如因合作農場之設立，而行土地之分區併合，地自變換，道路堤塘溝渠等之變更廢置，及隨之而發生的關於排水灌溉的工程與設備，可以改善土地之形狀及其實質，亦可大有助於土地重劃及土地利用政策，再將合零碎中小自耕農或佃農而成為合作農場，本自立互助之精神，共同耕作，均平分派，亦可為土地分配政策確立其基礎，其他如土地測量登記，定地價，征稅等土地行政上應有之事項，無不可因合作農場之組織

，而得到許多便利。

(三) 合作農場可以漸進的平均農村富力阻止土地的兼併，組織合作農場的主要份子，當然是中小自耕農或佃農，這些實農，在組織合作農場以後，利用上述各項優點；他們農場的生產，一定可以增加，收入方面，也要相當增多，支出方面，亦可以相當減少，這樣一來，貧農富力自然逐漸增加，經濟地位逐漸提高，同時因為合作農場的組織，貧農又可以避免種種的剝削，富者的財力增加，自不能如昔前那樣的迅速；則貧農富力逐漸平均，是農村教育普遍發展的前提，教育如能相當的普遍，發展農村富力又相當平均，即是農村建設，已築好了鞏固的基礎，農村經濟，日見繁榮，實是必然的結果。

合作農場組織普遍發展以後，農場中不再發生富者愈富，貧者愈貧之現象，而且合作農場之土地是只能增多，而不能減少的，則地主兼併土地之風，自會趨於消滅。

(四) 合作農場可以樹立農民的新的經濟機構形成有力的農村組織，如果各地有了合作農場的組織，成羣的農民社員，同時在一個大家有分的農場裏作着有規律的工作，並且常接受新的科學技術訓練；不但農民的工作效力可以提高，農民頑固守舊散漫無組織的習性，很快的就會變化，合作農場可以增加農民克服自然的勇氣，養成其團體組織的習慣能力，使農民大眾生活，痛癢相關，利害與共，整個的農村，一定要成一種相互依賴

極密切的經濟關係，社會關係，這種經濟上同社會上之相互依賴的連鎖關係，在農民中間，就成功爲不可分離的一種紐帶，將把散漫的農民聯繫起來，形成農村的有力的組織，既可預防災荒，又可解除人對人的剝削，誠能如此，中國農村問題，即不難爲根本之解決。

(五) 合作農場是實現民生主義以平均地權節制資本兩大政策的基礎，民生主義的意義，是增加國民生產，平均社會富力，改善人民生活，消滅貧富的猜忌，使人人均有平均發展的機會與可能。平均地權節制資本是實現民生主義的兩大政綱，而平均地權，實現耕者有其田之最有效的實際辦法，還是要組織合作農場。農民以其零碎土地，合併成爲合作農場，或由國家與地方政府以大段官荒，或照價收買地主的土地，交於合作農場經營，責其分期償還地價，自然土地自官有或私有者之手中，逐漸變爲從事耕作之合作農民所有，而地權之平均，當可和平辦到；至節制資本政策，本爲偏於工業方面，但農業方面以合作農場之組織，而消滅地主兼併土地征收重租之趨勢，亦節制資本之一道。

(六) 合作農場可以促成農工業之均衡的發達。合作農場，是以改良農業技術，增進生產爲前提，以利用農業機械爲特徵，因爲農業機械的需要，自然可以引起重工業的發展，農產品的大量增加，工業的重要原料品，亦日益豐富，因而一般工業尤其是輕工業之

發展，更可確立穩固的基礎，再合作農場應以農產品加工製造事業與動植物生產事業並重，以促成工業之地方分散在農業之工業化，造成田園都市化，都市鄉村化之理想社會。

二、合作農場的類別

一、簡易合作農場

簡易合作農場可說是合作農場的初級組織，其重要原則約述如左：

- (一) 農場土地由社員提供各自所有土地之全部或一部份，如將毗鄰接近之零碎地段，合併成爲整塊耕地，實行共同經營，或由社員於自己農場以外，共同承租公產（如地方政府或自治團體的公產或祠堂廟宇會社等公產）或共同墾殖荒山荒地。

(二) 所需肥料種籽，由合作農場共同購買或自行生產。

(三) 耕作工作完全由社員共同負擔。

(四) 社員工作以借用社員所自有之農具爲原則，社員所無者，始得共同購置。

(五) 每年收益除去經營生產各項費用及賦稅外，如有剩餘，依照社員所出之土地

資本及所供給之勞力為比例分配。

(六) 社員入社及出社無嚴格限制，但須依照手續向理事會申請經大會通過之，且出社須於年度終了時行之。

(七) 社員大會，理事會及監事會，皆須依法組織並確定其職權。

(八) 所需要之設備及流動資金，得向農業金融機關貸借。

以上是簡易合作農場的組織原則，這種初級的組織，除了將小塊田地併為整片，或開墾荒山荒地，共同購買種籽肥料，社員共同勞動，平均分配收益以外，就沒有什麼特別標幟。不過提倡合作農場，自然要由簡而繁，由淺入深，決不能一蹴而成。

二、合作農場

真正的合作農場，以共同生產個別消費為主。其組織方法，當然比第一種複雜一點，他的組織原則，有着左列九項：

(一) 社員提供其主要耕地之全部，合併成為合作農場，或共同開墾荒地，實行共同經營。

(二) 每一社員家庭，可保留些許園地及住宅，作為私有，分別居住，自行經營園地（如種植果樹蔬菜花卉及觀賞花木等）畜牧（如飼養乳牛羊豬及家禽等）

等事業，以補助家計。

(三) 牲畜及主要生產工具，如農業機械，改良農具等，皆為合作農場所公有，但社員可向其租借之，以從事於自己小小園地的經營。

(四) 除特種專門技術工作或須聘請非社員担任外，所有各種工作，完全由社員共同負擔，共同勞動。

(五) 所需要之土地改良費及各項設備購買資金，可向農業金融機關借貸，並求得長期抵利的放款。

(六) 每年收益除繳納賦稅支付各項生產費用及提取公積金并公益金外，剩餘之產品，以共同加工製造，共同販賣為原則。社員分配收益，照依所提供勞力之多寡為比例。

(七) 每年由全收益中，提出百分之若干作為合作農場之公積金及公益金。此項基金為合作農場公有，永遠不能分割的財產，此項基金的用途有四：

(1) 購置土地，擴張合作農場面積並充實設備，以立永久的基礎。

(2) 建築住宅，整理道路，設費合作食堂與衣店，以改良社員之衣食住行。

(3) 救濟老弱殘疾喪失勞動力之社員，使其生活有所保障。

(4) 辦理學校，圖書館，俱樂部，幼稚園，託兒所，及各種文化藝術生設備，藉以提高社員之文化程度和保健生活並便於婦女工作。

(八) 社員出社不得要求返還其原來加入的地段，其加入時所繳納之入社費及合作農場所集聚之公積金與公有財產，亦不得要求返還及分割。

(九) 合作農場解散時，其所佔土地基金機械等，社員不得分割，須以合作農場之名義捐贈國家，地方政府，或其他合作農場，而由國家地方政府或其他合作農場，按原有社員所提供之土地面積，另行給予品質相等的或原數量的或僅二分之一的土地面積以補償之。至合作農場增殖之公共不能分的財產，皆須無條件的捐贈國家，地方政府，或其他合作農場。

合作農場的組織，比簡易合作農場社會化的程度較為深切，組織較為嚴格，具有社會化的意識，亦較為濃厚。

三、集團農場或合作新村

集團農場或合作新村，可說是高級合作農場，其組織原則可分為九項：其中(一)(二)(三)(四)(五)(六)(七)(八)(九)等項為原則，與合作農場前上

遠則大致相同。惟集體農場，以共同生產、共同消費為主，故上述第二項原則不能適用於此。社長不能盡辦私產以代替之。此種集團農場乃合作農場之最高理想，但是所需要之物價等和文化的先決條件很多，不易達到目的。故目前我國提倡合作農場，仍應以共同生產，個別消費式的合作農場為主，內地辦理合作農場，可自簡易合作農場開始，或許較易成功。

註：本節合作農場分類法，係作者所編「農業生產合作指導須知」中之一節，曾請馮紫崗先生校閱過，敘與本期馮先生文中所列分類相同。

三、合作農場的主要設備

農業係以土地為基礎，從事於有機性生物之生產，所以受自然力之限制頗大。故雖開始甚早，而進步很慢。要想改進農業生產，決是單純問題，除了技術部份外，還有不可預測的氣候和水量，以及社會經濟關係。所以對於合作農場的設計，必須依事實做張本，而且在各種不同的農業環境，決不會有盡同的設計，故合作農場的設計，全賴當地的指導者從事實中去探求，現在只就其主要者，加以研究，其他繁雜而不易有定論者，暫不列。

一、關於秧田牧場者 集中秧田，是極易進行的事情，不僅可齊一種子，精選良種，且使於灌溉排水，防治蟲害，置點誘蛾燈，撲滅螟蟲，間接即可增加生產，此法曾於民十七年在江蘇震澤開弦弓地方 作者會親自參加試辦一次，目的在選種和除螟，結果頗著成效，大可模仿實行。即在合作農場內，擇較肥沃的田若干，用短欄秧田的方法，由農場選種播種，秧苗則無償分配於社員。

至於大規模牧場，在西北西南各省或有必要，但在江浙等省，就難進行，因荒廢草地不多，即有亦難得整塊，決無因設置牧場而將田地荒廢者。如在此種情況之下，暫時不辦就管理耕牛着手，劃一部山地，播種牧草（苜蓿，紫雲英等）由農場社員耕牛，集中管理，或僱牧夫或選社員年事稍長之子弟而尚無耕作能力者數人，日間分別管理，晚間送還各家，社中既不必設置大規模之牧場與畜欄，而社員耕牛，得人照顧，所費亦屬無幾，故在江浙等省的合作農場中設備耕牛時，初步仍以寄放各社員家中為宜。至若在西北西南各省，人口較稀，土地廣大，荒草地頗多，畜牧事業，亦較為發達，則可於合作農場中專置放牧地或刈草場以適應需要。

二、關於役畜者 畜力在農業上不可少的貢獻，牛馬騾驢 皆各有其優點，我國南方水牛，雖效力不及馬，因其力大於馬，耐勞刻苦，且具有抵抗水濕病的能力很強，

對於水田極其相宜，北方旱地土質疏鬆，且搬運物品運用大車，則多用騾馬，以期敏捷，我國役畜數量本不豐富，加以農家經濟窮困，屠牛市場尤多，耕牛更下得不減少，而與農村衰落，互爲因果，多數農村耕牛不敷應用，有以高價租牛者（如每畝田交牛租穀三五斗），有以高利借貸，臨時購牛者，（如江西南新各縣）有借三五分息買牛，寒季借款，秋冬即還，牛價在秋冬賤而夏特高，借款購牛者多春季購入，秋冬賣出，所負一牛耕作的代價，不下二三十元，江西新陸各地農民，有向牛販賒購耕牛，耕牛價值，較現款提高十分之三四，其利率之重，大可驚人，無牛的農民，受此種剝削者，不知凡幾，故合作農場，對於役畜設備，實不可忽略，惟有所當注意者，應就實際狀況統籌辦理，如社員中已備有耕牛者，可由合作農場借用或收買，不足則選購牛馬騾驢，俾便適應各種工作之需要；役畜之多寡，與役畜之事業爲正比例，與其工作效率爲反比例，計算役畜之適當頭數，以每畜工單位之工作效率除一年中最忙時期所需要之畜工事業，再以此最忙時期中之實際勞動日數除之，即得實際結果，農場之面積及其形狀，土質之輕重，氣候之優劣，及農業機械之使用程度，農業經營之集約度等情形皆與之大有關係。

三、關於農具及農業機械 我國農業上耕作用具，效用甚低，無可諱言，然以土質地塊狹小與地形地勢關係在未經試用成功以前，亦似不應貿然採用新式農具及農業機械。

，即如火犁，（即汽車裝拖犁），雖其效用甚高，但是價值過大，（二十六匹馬力機車，帶一拖犁，價約在五千元以上），農村無此經濟能力，即有此購買力，在地勢不平，阡陌縱橫之各地，亦是無應用之可能，加以農產品價格之低落，使用修理之困難，及抗戰時期汽油及機器上各種零件之不易得，在在均是重要問題。其他如播種機，刈割機，自東機，及播種機等等各種新式應具，亦莫不皆然。

故目前合作農場，對於此種設備，原則上雖不能忽略，但顧到實際需要及經濟能力，謹慎選擇求實地應用是否合於經濟原則，不能虛飾門面，把機器放在陳列室作展覽品，簡單的改良農具，如洋犁播種器中耕器等，似可先為試用。關於農產加工製造之機器，如碾米用之礱穀機與碾米機，札棉用之札花機，與打包機等，亦可先行採用。一俟國家或合作農場聯合會有計劃的設置各地農業機器站，供給農業動力，充分推行農業機械之效用以後，合作農場再可行大規模的應用一切機器，為新農業之機械化與社會化的基礎。

四、關於灌溉排水設施者 農業上三大災害，以水旱為最，根本救濟自以造林澆河與設閘佳，然此容非局部與短期所能收效，澆河設閘工程較鉅，如無充分財力，不克成功；造林要長時間，且須特別保護，就農業本身工作言之，以建立灌溉排水工事及設

備爲預防水旱之最有效辦法，合作農場，田間佈置之際，首應計劃灌溉排水工程設施，然後分區劃段，整理溝渠道路，以便利工作，在許多地方情形下抽水機較爲急需，效用亦大。合作農場必需設備，然使抽水機應注意者：（1）作排水用者，第一須有堅固的堤岸否則即能排清，而堤岸易崩潰，徒勞無功，第二須有排水量的正確估計。（2）作灌溉用者：第一須先調查天旱時水源的蓄水量，第二測量天旱時水位的高低，第三測量水源與灌溉地距離之遠近與地勢，梯形山地與斜坡形旱地；如由低處灌溉，效力甚小，且不易濟，第四須按土地灌溉面積，與作物需水量，而定購置抽水機之大小。（3）灌溉排水兩用者，必須雙方兼顧合作農場選購抽水機之原則，須最適用，效率高，價值廉，管理容易，並能耐久，此五種原則，本爲選購任何機器之基本原則。

四、合作農場的組織程序及其機構

組織合作農場，是以農民的自願爲原則，凡有十家十戶以上贊成組織合作農場者，即可開始組織。在開始組織之先，須由籌備會推舉籌備員起草章程及事業計劃，登記情願加入合作農場的農民姓名住址（應由農民親自填寫於登記冊上）然後開創立會，予以討論及通過並選舉額定理事人數，成立理事會及監事會，分別負責執行或監察事宜，

合作農場成立之後，應即向當地主管機關依法聲請登記。

合作農場的組織機構，分社員大會，理事會，監事會，及各種委員會。理事會之下，復因業務之需要，得分設各部，如農藝部，畜牧部，加工部，文化部及總務部等分別負責辦理一切所受職務。社員大會，為合作農場最高管理機關，大會通過或修改各種重要章程則選舉監事及各種委員會委員。確定生產計劃及收支預算，審核過去事業進行狀況及經費支出，允許新社員之加入或開除社員，以及解決種種重要問題。理事會為社員大會開會後合作農場的執行機關，執行社員大會之決議，主持合作農場之對內對外一切事務，於每年度末編製事業報告財產目錄資產負債表損益計算表及盈餘分配案等，向大會報告，並擬次年度事業進行計劃及經費預算提交大會核准，領導及推行農場的工作，代表農場訂立契約，履行義務，以及代表農場出席法庭，同時對於社員有分配和督促工作之權。監事會為合作農場之監察機關，監察理事會執行職務進行狀況，審查經費支出情形，督促全體職員社員努力工作，各盡職守，遇必要時，理事監事共同開會舉行社員會會議。各種委員會按實際需要，由社員大會決定設立，如促進生產委員會，文化教育委員會等，分別辦理各種專門事務。關於業務方面，除固定設立各部門，各司專責而外，並可隨時成立工作突擊隊，工作競賽等，以提高社員之工作興趣者，增加生產。

五、合作農場的生產計劃

合作農場的生產計劃，應行包括三方面：第一估定較長時期（如五年或十年）合作農場的生產計劃。第二本年度的生產計劃。第三本年度各季節須待執行的生產計劃。生產計劃應規定農場生產活動的各方面：如生產產品的種類，數量，及品質等，在每一年度之生產計劃，均應詳密訂定。春耕計劃，中耕計劃，收穫和加工計劃，秋耕計劃及冬季農閒期工作計劃，都應一一製定，按步實施。再合作農場的每個計劃，都應構成整個的體系以便於比較觀察考核成績作為下一年度的生產計劃之主要參考。

合作農場生產計劃的內容，應包括下列幾點。

(一) 要確定耕地的面積及耕種作物的種類如按荒地未耕地荒地牧地及園圃的面積，確定當年耕種的面積，及各類土地利用的方法。各類主要作物，如稻，麥，豆類，棉花，玉蜀黍等之耕種面積，及其收穫的估計確定。

(二) 確定合作農場社員及其家族的勞動力如對現有社員勞動力的估定，及對新社員勞動力的預計，並應規定吸收良善農民加入合作農場的方法。

(三) 對農具機械及肥料的估計，如各種農具及機械需要的數目，及各種作物所需

要各種肥料的分量及其總量等，亦應詳為估計。

(四) 對牧畜業計劃的確定 合作農場的計劃，除種植的計劃外，對於牧畜事業亦應加以注意，首先確實統計已有的各種牲畜，然後估計當年繁殖的牲畜頭數，牧畜計劃應包括：(一) 供給本農場的動力 (二) 供給市場的各類畜產品

(三) 規定各季牲畜給養的標準。

(五) 確定特殊經濟部門的生產計劃 如菜園園苗果樹園等的生產計劃，此項種植計劃，也與普通谷類種植及牧畜計劃有同等的重要，以增多農場之生產品，而樹多角形農業經營模範。

六、合作農場的經費來源其收入的分配

合作農場的經費來源，可分為下列四種

第一種 為加入合作農場農民社員入社金及股本，在某種特殊條件下社員的自由捐。

第二種 為合作農場每年就收益中提撥的公積金及公益金。

第三種 為向農業金融機關或合作金融機關借入的資金。

第四種 爲必要而可能時向國家或地方政府或公益團體請領的補助金。

至於合作農場收入的分配，可分爲實物和現金二種：(甲) 實物爲農產品和畜牧生產產品可應用於下列各項開支。A 劃一部以供播種所需的種子，以供飼喂家畜所需的飼料，其數量以供給全年消費爲標準。此外爲預防荒歉，應另劃一部分不准動用，以濟荒年之需。B 劃一部專作救濟殘疾老人及一時喪失勞動力者需用。C 除上述一切開支外，所剩餘的全部農產品及畜牧生產產品，得根據社員勞動日或勞作計分的多寡而分配。(乙) 現金收入則可用作下列的開支；A 用以繳納賦稅，B 用以償還向金融機關所借之貸金或支付金融機關長期借款的本利逐年攤還金。D 使用於生產所必需的目的，如修理農具醫治牲畜的防止一切病虫害等費。E 應用於事務的開支，F 應用於文化的開支，如培植幹部人材，開設托兒所、幼稚園，學校及文化教育館等。F 應用於填補社內之固定資金。如購置農具，牲畜，建築房屋，及修建農田水利工程等費。G 除上述開支以外，所餘的全部現金收入，各社員得以勞動日或以勞作計分的多寡分配之。但關於以上收支方面，其分配的方法和程度，均須經全體社員大會的通過，方發生效力。

(王樹基)

四、水利生產合作之經營

(一) 水利調查注意事項

甲、開渠灌漑工程

1、水源是否充足，灌溉區利用之水源。如河流、小溪、泉水等，水量是否充足，與終年總水不鮮等，可向當地年老誠實可靠之農民詢問，流量之大小，（附註一）粗為估計，其法擇河槽順直，河流寬度整齊，流速（附註二）均勻之地段，沿河岸量十公尺（每一公尺等於三市尺）至三四十公尺之長度，兩段各立以木樁為記，直徑以四公分為一，五至二、五公尺為宜，為目標顯明計，每桿之上繪釘紅旗一面，或臨時以手帕代替，在上游標記處，投輕木片，或樹葉於河之中流，令其隨水順流至下游標記處，記其所需時間以秒計，無時可以健康人脈搏數之，（以脈搏七十二換算為六十秒）以所需時間之秒數，除兩桿間距離（以公尺計）即算出每秒河水流速，量河流之平均深度（用公尺）及河面寬度（用公尺）二者相乘即得河流斷面面積，再乘以流速，即得河水每秒鐘之流量，稱之謂秒立方公尺，如河水每秒流量為三、五六立方公尺即稱為三、五六秒立方公尺，但河水之流速，非如吾人理想之均勻，大概以河之中流流速較兩岸及隣近河底者為快，為

求一近似值以量出之流速乘 0.8 爲平均流速再乘以平均流速乘河流斷面面積即得流量所得數爲近似值如測驗精確流量，需用流速儀經緯儀，計時表試水錘試水尺及船等本籍所無爲簡便測量流量法故不敘

河面寬 (公尺) \times 平均水深 (公尺) = 斷面面積 (平方公尺)

(Stop watch)

流速 (秒公尺) $0.8 \times$ 流速 = 平均流速 (秒公尺)

斷面面積 \times 平均流速 = 流量 (秒立方公尺)

例 河 寬 5.4 公尺 平均水深 0.83 公尺

兩標桿間相距 30 公尺

木片或樹葉流經兩標桿之時間爲 25 秒

流速 = $\frac{30}{25} = 1.2$ 秒公尺

平均流速 = $0.8 \times 1.2 = 0.96$ 秒公尺

斷面 = $5.4 \times 0.83 = 4.482$ 平方公尺

流量 = $4.482 \times 0.96 = 4.303$ 秒立方公尺

附註一流量爲水力學中名詞即河無秒之時間流出之體積本籍用立方公尺稱爲「秒重方公尺」

每

附註二流速爲水力學中名詞，即河水在每秒之時間所流之距離如公尺英尺等本節用公尺稱爲「秒公尺」

普通每秒立方公尺之流量可灌田二萬五千畝至三萬畝餘類推調查流量時以最小水時爲宜如一二三五等月

(2) 水源距最近灌溉區之距離 水源爲河水或泉水距灌溉區之距離，灌溉區距某大村鎮，某公路某縣城及在河之左右岸皆須詳細調查，普通對河之左右岸最易錯悞，調查時立於河岸，順下游，左手處即爲河左岸，右手處爲河右岸

(3) 灌溉面積 如面積較小，可向地主詳細調查，填表計算，如面積較大，可估一平均寬度（以華里計）及平均長度（以華里計）二者相乘即得面積爲平方華里，每一平方華里，等於五百四十舊畝，再減去村莊道路溝澗墳園等之佔地，百分之二十，得實際能灌溉之面積

例如灌溉面積平均寬〇.三華里長二.八華里

面積 = $0.3 \times 2.8 = 0.84$ 平方華里

能灌溉之面積 = $(0.84 - \frac{0.84 \times 20}{100}) \times 540 = 362.88$ 舊畝

(每畝等於614.4平方公尺或等於886.67平方英尺)

估面積時可詢當地年老誠實可靠之農民，如約三四人得一平均數，更為可靠。

(4) 水質含鹼程度及水溫能否作灌溉之用詢問當地農民之經驗為據

(5) 勘定渠線所經路線先勘定幹渠引水口及幹渠所經路線，是否經過公路，溝湖大車道人行道等上所述皆須詳細記載

(6) 河水含沙量如含沙量太大不宜灌溉之用但西北各河流，除洪水期外皆可灌溉田畝，

(7) 灌溉區域之土質及農作物情形

灌溉區域之土質為黃土白土沙土等須調查現有農作物種類及灌溉後宜於何種作物

(8) 建築材料及工價 如石料、石質、青磚木料，石灰，沙子之產量，價格，運距，運輸工具，及大小工工價等

(9) 灌溉區內之人口 灌溉區域內之人口村莊書需詳細調查記載

(乙) 建築油埭或儲水工程

此項建築之目的，在儲存雨水、河水、泉水、或雪水，以備灌溉田之用，惟淨灰值

材料缺乏之時，在正河身中，可不必建築欄河壩，以免洪水冲毀

1、利用山峽，泉溪峽處或河流的左右岸適宜處所築壩作地建築的材料以就地取材爲宜，料石或青磚最佳，建築時，以1:3:3石灰沙漿砌作（附註一）其臨時水部分用料石或青磚漿，以防漏水，水底地及其餘三面用1:3:3白沙灰膠泥（附註二）夯打堅實，以防滲水，壩牆之一端，開一小涵洞，置木閘板，以可截閉，放水灌田，並兼冲刷壩中沈澱泥沙之用，使水壩能保一定容量，壩形上較平寬，以策安全，壩基務須堅實，不使漏水。

附註一1:3:3白灰沙漿以上比例以容量計即以一份白灰三份沙漿（無土及有機質者爲宜）先乾拌勻，加適度水量，再拌均勻

附註二1:3:3白灰沙子膠泥以上比例以容量計，即以一份白灰，二分沙子，二分

膠泥加水拌勻（水不宜多以免夯打時出水）

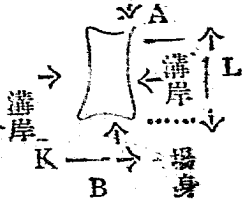
（2）蒸發量滲透量 西北氣候乾旱，土地亦疏鬆，蒸發量及滲透量甚大，每年此種消耗以水深一公尺計

（3）水油容量與灌溉面積之關係

水油容量與灌溉面積有密切之關係，其容量可單獨估計，普通水池之形狀大概

為。

水流方面



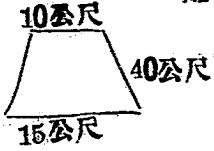
形其計算法為

$$\frac{A+B}{2} \times L$$

等於面積，再乘堤身臨水部份

例題

水深 $\frac{1}{3}$ 即得水油總容量（所得者為一近似值）



堤臨水面水深為五公尺

$$\frac{10+15}{2} \times 40 \times \frac{1}{3} = 833.33$$

833立方公尺

蒸發量及滲透量

$$\frac{10+15}{2} \times 40 \times 1 = 500 \text{ 立方公尺}$$

放水池住蒸發滲漏後之淨容量為 $833.500 = 333.1$ 方公尺

每畝(舊)每年需水 300 立方公尺是上項水地可灌田一畝餘，以上水池之計算為估定終年無雨，但此情形甚少，雖有蒸發滲透亦可由隨時降雨補足，計算容量時，蒸發滲透可不計，所算之容量可灌田 $833.3 = 2.777$ 畝

其他與開渠灌溉同

(丙) 防洪放淤堤壩工程

(1) 消極性之河堤 防止「水冲刷，保護改有耕地為目地」壩之大小長短與河流所成角度，能保護耕地若干，建壩擬用之材料皆需詳細估計比較。

(2) 積極性之河堤 在河身過寬處 築堤以便洪水所帶泥沙之淤積，開拓可耕地，建堤之材料，以石料為宜。

(3) 消極性積極性兼存之山谷要全壩

(A) 在坡度較平土地帶，自山頂至山脚，隨處多鑿池築土壩，以減少兩期土壤及地面流水之流失，保護耕地之安全與永久。

(B) 在土山谷中每隔適宜距離多築堤，以存積兩期中流水所含之泥沙漸變為台

地或階田，使山谷變爲耕園，並可防止土壤之流失，如普通推行於黃河上游區域，不但增加後方生產，實亦爲黃河治本之大計。

原黃河發源於青海巴顏喀喇山之噶達素齊老峯，經甘肅綏陝晉豫冀至魯之利津而入於海，長凡八千八百餘里，爲我國之第二巨川，黃河上游，奔騰絕谷，地勢傾斜，水流湍急，且挾多量之泥沙以行，自孟津一下驟達平原，泥沙淤積，河床日淺，加以上流束於山峽之水，至此肆其橫逸之勢，沛不可遏，驟不可當，每屬大汎氾濫則洪濤大浪，奔騰澎湃，漫溢堤岸，衝淹田野，危害迭作，險工頻生。自古迄今，河遭大徙者六次，而黃河潰決之事，歷代間，史不絕書，故各朝多設專官，責其防守，然「黃禍」之爲患，固未能根絕也。降及近世，河道決口，大小爲災，不一而足。如咸同五及光緒十三年之河溢，民國二年之潰，河決，十一年及十四年之民埝決口，及至最近二十二二十三及二十四年幹堤屢決，洪水漫溢，人民生命財產之損失，何堪指計。臨河之民，談河變色，良有以也。推其河患之生，非防守不力，守護無方，徒以黃河含沙量極大，過孟津後，地勢平坦，淤沙漸積，河床日高，官民於無可奈何中，築堤束水，但河床淤高甚快，工程浩大之大堤即斷變爲小埝，歷年洪水仍不絕潰決。故治本之計，首在上游防止土壤之流失，如所述壩壩普通推行於黃河上游各省，黃河之含沙量可減至最小限度，而千百年來潰決

之處可除，沿河人民生命財產得以保全如此則上游農民之能增加生產猶其餘事耳。其他與開渠灌溉同

(丁) 排除積水工程

(1) 開渠排水工程之難易

(2) 排水後可變良田之面積，及未排水前農作物生長：及收穫情形，排水後每畝農作物收穫數量及價值

(3) 工程與增益比較

(戊) 蘆井

(1) 擬整井區域地下水，能否作灌溉之用，可查附近水井及詢問當地農民

(2) 地下水距地面深度可查附近水。

(3) 築井材料 以就地取材為宜

(4) 汲水工具 用何種最經濟普通者之名稱

(5) 每一井水可灌面積工程費與收益作一比較

(己) 建築水輪(俗名水車)即以木製鉅輪，高自五丈至七丈，其下以石砌小槽，於河邊引河水順流而下，至水輪之處，水槽驟狹，流速倍增，故能激盪水輪，使

其旋轉，輪之邊線附帶若干小水斗，即一隨輪上升，而傾於木槽，順流至溝之底。此種水輪大抵每輪可灌田二百畝至八百畝。

(1) 建築水輪處河岸是否整齊堅固，是否與河水中流。泓

(2) 河水最小時深度若干，最大時深度若干；洪水時水輪能否被水冲毀。

(3) 擬灌田若干水輪建築費若干灌田每年收益與工程費之比較。

(二) 各縣所擬計劃程式

(甲) 計劃書式

1. 建設事由

2. 所在地位置縣名鎮名及包括保甲戶數距縣城里數

3. 地理概況(河流終年流水或某月乾枯或為平原為山地為土山或石山)

4. 調查結果之記載

5. 建設辦法需要須費若干

6. 經濟計算

7. 費用償還辦法

8. 縣圖一張作工程處所用紅筆劃出

(乙) 計劃示例

1、建設事由：開渠

2、所在地理位置：某縣鄉（或包括某保）共有戶距城哩

3、地理概況：灌田區域內有某河流一道發源於某山（或某處）下游與某河匯流，寬尺，三四五六七八九十各月流水不斷，一半山地，一半平原，山上為土層厚約尺下為青石層。

4、調查結果

1、河源為河水距最近可灌田三百尺

2、水質含有微量之鹼，可作灌溉之用

3、因為普通河流，故水溫不寒，可直接灌溉

4、灌溉面積約畝

5、渠線經某公路一處，大車道二處，人行道五處，堆滯一處，溝寬尺高尺，

渠線總長約里。

6、灌漑區域之土質，表土為黃土，厚自二三尺至十五尺，下為石礫層（即河卵石）農作物以豌豆高粱為多。

7. 建築材料某處出料石距渠口 里每車(約一千斤)運至工地價洋 元青磚每千
 元運價若干, 白灰每百斤 元運費若干元, 木料長 尺粗徑 寸小徑 寸大
 工每日洋 元小工每日洋 元

8. 水量依照流量簡易測量法, 測量之結果(秒立方公尺)

三月	二、〇〇
四月	一、五〇
五月	一、〇〇
六月	一、〇〇
七月	一、〇〇
八月	一、〇〇
九月	一、〇〇
全年	二、四〇

估計灌溉田二萬五千畝

近水閘一座

9. 開渠費引水幹渠長三百尺, 渠線經公路一處, 作池洞一座, 大車路橋二處, 人行小橋五處, 渡槽一處長 尺深 尺, 交渠五道斗門(即交渠引水處之小閘門)

一五座共需用青石，方公（即一公尺長一公尺寬一公尺厚之體積）約四千斤，青磚塊石及斤沙子，公方工資，元購渠道佔地二畝價洋，元共，元土方工程，擬用徵工辦法不需費用。

10建設辦法，由有關農家組織水利合作社，舉辦所需建設費，除自籌，元外，需
 要目 信貸所借入，元並擬自三十一年，月開工，月完工，年歸還本息。

經濟計算：

(一) 資金之籌措及分配

收			入			支			出		
項目	金額	說明	項目	金額	說明	項目	金額	說明	項目	金額	說明

合計								
合計	盈餘	折舊	利息	資本	債			
	(如為合作社經營其盈餘依照合作法規分配之)							

(二) 灌溉耕地利益估計

灌溉地所有主姓名	灌溉畝數	開渠收入		開渠灌溉收入		前後租較農家所得利益		說明
		總產量	時價金額	總產量	時價金額	產量	金額	
某甲								
某乙								
某丙								

合計

7、借款償還辦法

(1) 以按款所收之灌溉費儘先償還借款

(2) 預計在十年內分年償還之但擬提前還清

(3) 灌溉費之收入如不足以償還按年攤還之借款時由股東分攤之

(丙) 凡本年已籌辦或正在籌理中者須遵照命令或上級指示辦法辦理其中來年度需要改善或擴大辦理者均得加入計劃項目內

棉花產銷合作社之經營計劃

說明

吾國棉花合作組織，起於江浙，而盛行山東、陝西。在七七事變前，統計經營棉田達百餘萬畝，大規模動力軋花廠五十餘所，設有馬力近九百匹，三十二寸軋花車，約七百餘台，蓬勃之象，甚堪稱道。考其名稱，雖有運銷、產銷之不同，察其內容，則多無甚大之差異，如山東鄒平實驗社及陝西之棉運社，於運銷業務外，兼及種籽之共同計劃，及信用式的生產貸款之定額發放，均與山東省政府所指導之美棉產社，毫無二致。惟山東產銷社，組織方面，採用雷氏信用社辦法，注意單位社之健全，而各單位社以無產責任組織，負擔生產貸款及合作社務之責任。尤致力於生產技術之澈底應用。在運銷業務方面，由全縣聯合組織之有限責任產銷聯合社，以收買制度，全權經營，而以勵行商業保險，利用政府之經濟財力，及不囤積，不遠運，不圖厚利，克已而穩健的販賣方法，補救其在組織制度上之缺憾。凡此論點，亦不過在方法之用力點不同，非其本應則有何差異也。可知我國既成棉花合作社，乃一種特殊組織，混合供給、運銷，俱用於一體，而徵帶較廣義的生產合作社之意義，超越國外棉運社形態之外，不啻為我國特異國情

農村環境之證明。

一 一 甲
一 四 六

我國農村需要組織，需要金融，需要技術，尤需要政府徹底的領導。行政的領導力可以補其愚；技術的力量，可以增加生產，改善產品；金融的力量，可以救其燃眉之急，提高其興趣；組織的力量，可以集中意志，使金融技術領導有所寄托。四者缺一不可。必須齊頭並進，方能互相因果，獲得確實的進步。證諸既往，則造將來，吾人勿理棉花合作，斷難輕視此種連貫性的需要，而另覓途徑。

抗戰三年以來，重要棉區盡行淪陷，西南各省，在布荒恐怖之下，負着艱巨的植棉責任。不幸西南各地，陰寒多雨，土性重粘，天時地利，均無適宜的條件，以資憑藉。此種惡劣環境之下，欲求棉花之自給，除了依照既往的經驗，利用產銷合作社之組織，動員一切必要的力量，集中一點，足踏實地，努力奮鬥，克服困難而外，別無其他良途。

本社依照上述原則，配合地方現實的環境，作成經營計劃如次：

I 經營方針

一、社務

甲、組織生產合作社，以共同計算之原則，共同活動，最合理想。本社以我國農村

特殊環境之限制，對於經營生產部門，採取漸進方針，先從局部而廣義的共同生產着手進行，因之爲應用必行之生產技術，利用農業金融，及便於接受一切外力的協助指導計，必須有特殊而堅強的組織相適應：（一）需要小的細胞組織，合內外貫通的徑路。（二）需要大的經濟單位，作活動能力的基礎。本社組織，即以此種方針而成立者。

乙 社務與業務並重，本社業務經營方針，置重心於內部的精進，將在業務經營方針項中詳加說明。但是如何方能使內部精進，將合理的計劃，付諸實施，則端視社務之進行程度如何而定，亦即組織之健全與否而定。然社務之進行，又盡包括人事的、教育的精神的，以及社會各種要素。言之則有物，觸之則無物，置之或立見其弊端叢生，行之則不必有一定之效果，變化無常，捉摸不定，實乃一種最難的工作，須有耐久的時間，與絕大的努力，方能達到目的。本社有鑒及此，在成立初期，着重社務之推進，務使職員明瞭合作的意義，會得合作精神與方法，感覺合作的利益，進而信任本社，於是得着健全的組織，以穩固業務的基礎。

丙、勵行多方面的訓練，欲求社員明瞭合作，必須從多方面增加社員知識，便從各

種知識中，得着綜合的概念，則此種概念，可以穩定各種知識，不致動搖。較之單調的訓練，其效果甚大。所謂多方面訓練，乃利用各種業務及社務的機會，與以訓練。如發生貸款關係時，關於貸款的指導監督，個別或集會的訪問，發生各種植棉技術指導，或植棉共同設備之利用時，關於個別或集會的說明。其他如運銷期間，採花期間，各種必要的宣傳訓練，年度帳務的整理訓練等等，實有各種各樣的項目，足以供本社活用。使週年無間斷，以期合作社與社員間之連繫，日趨堅強。

丁、本社各種機關之運用，採漸進方針。本社之成立，由於外力之領導協助者居多，非賴自身力量所成就者，是以所有社員大會，理監事會，尙未脫離訓練期間，勢難獲得嫻熟而完善之運用，稍有不慎，極易發生人事之糾紛及事業之損失，危及本社基礎。故必須信賴政府專家之指導，以練習試辦的精神，逐漸達於自立之地步，較爲穩有利。

戊、歡迎政府及專家之指導。本社創辦伊始，無可遵循之成規，所有社內職員，又多自田間，缺乏經驗，凡百事務之處理；業務之進行，均須仰賴於政府先進及專家之監督指導。社內職員，在孜孜奮鬥之中，得着正當的指示，實本社無上

上之榮幸。茲爲便利計，擬請政府特別督導之事項如左：

一、關於經營費用之審定施行事項，本社經常臨時各費預算，雖經社內各會核議，仍恐疏漏，應請政府最後核定之責，以昭慎重。

二、開支之監督事項，本社開支之正當與否，應受政府派員之核定。

三、關於本社經營計劃之審事項。

四、關於本社資金之存貯及運用事項。

五、關於社內糾紛之排解事項。

六、關於盈餘分配方案之決定事項。

七、關於職員酬勞金額之分配事項。

八、關於耕種亂花技術之改進事項。

二、業務

甲、服務社會，本社係索高的合作組織，一切經營，均以經濟的計算爲基礎，而兼及社會公共福利。對內力求耕種技術合理化加工設備之業化，運銷業務商業化，節儉費用嚴謹管理的經營，健全的社務，提高社員生產的利益，保持社員的信仰。對外由避壟斷居奇，尤忌貪圖意外的利得，同執利己的偏見，踏入資本

主義的覆轍。緣本社受國家社會的保護與協助者居多，應從增加生產，改良品質方面，獲得生產利益。不應居奇持價，危及社會安甯，視在抗戰時期，尤須以服務的精神，增加後方抗戰力量，達到我為人的崇高任務。

乙

增加生產，增加生產為本社最大之目的，亦惟有採取此種方針，方能使社員利益與社會的需要，不相矛盾，才能完成本社服務社會使命。在量方面，一方面儘量勸誘原有棉農加入合作，一而儘量增加新的棉田。第二步應用各種植棉技術，種植優良棉種，防治病害之發生，克服一切因天時利及農村習慣上的各種困難，增加單位面積的產量。第三步在品質方面，劃一棉的品種，統一棉田的栽培管理，規定籽花的整理精選辦法，務使優良棉種，發揚其質的特長。以提高植棉利益，適應社會需要。

丙、應用植棉技術，政府推廣植棉技術，曾下絕大的決心，運用各種機構，延聘專門人才。數年以來，雖不無成績可觀，然以棉田之分散甚廣，農民散漫無涯，行之者縱有良好的人力，與進步組織力，而受之者却苦於有心無力。是以農業推廣界，常本着既往的經驗，改變作風，動搖猶疑，不勝望洋興歎之感。本社乃合理的農村組織，團結散漫的棉農，得着齊一的意志，堅實的共信力，其所

需要，適棉業推廣機關擬施與者相符合。是以本社成立後，請來各技術機關，派員蒞場指導，加強連繫，一舉兩得，諒為技術界所樂為者。

丁、舉辦共同運銷，生產與販賣，如唇齒相依，互相保障，本社為完成合作任務計，同時舉辦共同運銷，以保障生產之利益，發揮優良產品之效。凡合作棉田之產品，均須送合作社軋花廠軋花打包，由本社理事會（或軋花廠經理）負責經營，茲暫定原則如次。

（一）運銷制度 運銷制度為經營運銷之先決問題，本社認為可以採行者有二種：其一，為共同販賣制度，惟本社社員植棉總數零碎，多者不過十畝，少者僅二畝，普通為四五畝。且其經濟狀況，窘迫異常，需要今日之賣價，救濟明日之饑寒，若以貸款方式，暫付一部棉價，或棉價後發，終非事實所難能。故制度雖較合理，一時尚難強行，且辦理手續複雜，亦非目前本社能力所勝任。擬採取漸進方式，當每年運銷業務開始前，召集社員大會，決定可否，俟社與澈底明瞭，決議採用時，再行此制。其二，買收制度，本社用各種可能的方法取得買收資金後，以現款購入社員棉產，實行販賣，其盈虧責任，由本社自負。社員僅依社章，負其所應負之責任，其實行期間，以社員決議採用商法時為

止，其他制度，或以辦理不易，或以統制困難，均不採取。

(二) 運銷方針。本社對於外須服務社會，對內須提高社員利益，已如前述，換言之。本社須以物美價廉之棉花，提供社會，初視之，似覺利害矛盾，空談無補，但據實際之經驗，決非難能之事，本社為達到此目的計，決定經營方針如次。

(子) 軋花工廠的經營管理，以合理的經濟條件為原則；軋花廠的設備須依據運銷可能實數，作有效的裝置。勿失之於誇大，亦勿吝惜小費，軋花廠之人事，須慎選忠實，幹練，耐勞，任怨，而富有活動能力者充任之。並須預先施以充分之訓練，自經理以下，以至小工，均須有周到之注意力，推行職務，目的在使 1 內和外氣，工作順利，2 公平坦白，為社會所信任，3 愛惜物力，4 減少損害，5 節約開支，總之，以低廉之生產費，換得較高之成品，此為完成本社任務之不易原則。

(丑) 棉花販賣以不囤積不遠運克己安穩為原則；我國環境多變即專門商人，亦難有確定之把握，本社創辦運銷，較之普通商人，更乏經驗。對於棉市之漲落，尤覺茫然此其一；凡事利害相對，損益並存，欲獲厚利者，常過悲慘之命

選，亦理之當然，孤注一擲，爲本社所不取。此其二。本社形體粗備，基礎未固，當前進之際，必須預謀保守之道，冒險實得，縱有倖獲，亦不過多得微末之收益，無異錦上添花，干冒危險，實屬得不償失。一旦市價陡跌，或遭遇時變，而大受損失，實是以危及本社之基礎，損失社員信仰，此其三。本社保障社員利益，提高社員合作興趣，須從生產之改進，及軋花廠經營之合理化中覓求。原非剝削消費者，此其四。凡此四端，均獲本社不易之運銷方針，亦本社健全發展之唯一柱石。

成，設置棉種榨油廠，合作組織，爲係持其崇高的道德計；須備有犧牲的服務精神，至少亦須在消積方面，不剝削消費者，合作的利益，因受着限制，祇得從內部的精進方面，極積建設，棉種榨油工業，早爲先進產銷合作社所採用，油粕爲社員棉田肥料之良好來源，棉油可於精製後，或供給社員家用，或供諸社會，均有莫大之利益。且本社於獲得軋花動力後，當軋花休閒期間，正廣可以利用舊有之設備，與一部分人力，開始工作，其中祇需添購適當之榨軋，所費尙不甚巨，一舉兩得，誠爲本社經營目標之一，將於基礎穩固後，征求專家意見設立之。

己，利用農業金融舉行各種貸款，本社爲便利業務及社務之進行，盡量利用農業金融，爲社員謀金融之便利，以提高社員對於本社之信仰，增加連繫的力量，使各個社員，感覺合作組織，與日常生活關係密切，發生愛護的堅強心理，惟須限於棉植用途，勿過於超越信用貸借的方式，紊亂政府指導方針。如在本社未實行共同耕種期間，各社員植棉所需之肥料貸款；或肥料之質物貸放，植棉雇工時所需之人工貸款，耕牛貸款，整理耕地及水利貸款等，均在計劃中。

庚，逐漸推行共同生產，共同耕種，爲農業合作最高理想，乃我國合作界夙夜寐以求，而不易獲得之至寶。其優點在能使人羣勞作生產及經濟生活之矛盾，減至最小限度。惟本社草創伊始，信用未孚，又以業務區域內，農業環境及社會習慣，利於守舊，難共高深之進取，祇得採取漸進主義。在初期以共同軋花販賣爲起點，而繼之以肥料種子之共同計劃分配，再繼之以勞力之有無共通，而逐漸及於種籽之共同繁殖，家畜之飼養，以達到共同生產之整個目的。但本社目前所能辦到者，爲初期的共同事業。

辛，公有財產之集成 本社目前幸蒙政府之輔導，金融界之協助，以及社會各界之熱心贊助，得以順利進行。此種情形，殊非長久之計，必須利用機會，另覓自

重之道。公有財產之集成爲鞏固本社經濟基礎首要之圖，經濟如樹自立，則爲本社一切成功之證明。茲暫定集成公財之要點如次：

(一) 公積金公益金 本社依法提出之公益金，應暫認爲公積性質，不得作社外公益之用。惟本社社務或業務上有動用之必要時，依社員大會之議決，及政府主管指導人員之認可行之。

(二) 社股 社股採逐年增加辦法，於運銷棉花時勸社員認購。

(三) 特別公積金 本社運銷盈餘，有時或因市價之陡漲，特別豐厚，發以全部撥成分配，將使市價陡跌之損失，無法遞補。故當盈餘分配數量，超過維持社員興趣不十分必要之程度時，則須先提作特別公積金，以減少發還社員及社員酬勞金數額，則大量公財，不至分散，而變成本社有力之後盾。

(四) 次年度營業費之預提，本社經常費及運銷期間之八、九、十一、十二各月之臨時費用，均以前項方針，在不減社員興趣之範圍內，盡量預提，至少限度，亦須提出經常數類。

(一) (二) (三) (四) 各項，均爲永久公財，不得轉入次年盈餘分配內，作爲之對象。(二) 項社服務爲暫時公財，得於退社時，依章退還。

所集中之公財中，不得視為消費之對象者，為各種公積金及社股，可以視為消費之對象者，為公積金及各種預提款項之結餘。在有切迫必要時，各種公財之本身母金，亦得視為公積金之孳子金，可消費公財的消費方向，暫定（1）本社社員技術訓練所消費之材料、師資，（2）設置動植物育種場，及良種繁殖場所需之開辦費，（3）招聘必要之技術人員所需之費用（4）軋花廠織造工廠各種技術人員之培養訓練費（5）社員生產競賽或優良社員之獎品費（6）社員遭遇特別不幸事故時撫卹，（7）其他有益合作事業，或本社社員之必需費用。但公財之動用，須經社員大會之決議。及政府之主管指導員人員之認可。

以上不可消費的公財，為本社靜的安定勢力；可消費公財，為本社活動進步的因素，二者相為為用，獲得堅強的發展遠在，永遠在自有自營自享之下，為合作奮鬥。

H 經營辦法

(一) 社務

甲 調查事項

合作棉田調查登記 棉田多寡，為本社業務經營之基礎，故必須施行澈底之調查，其辦法：

(一) 由社員自行報告登記。

(二) 本社派員調查：

B 優良棉田之調查登記 本社爲明瞭合作棉田分佈情形，擬調查棉田之優劣，加以記載，以便爲將來技術指導，及設置繁殖圃場之用。

G 調查社員家庭入口，調查要點如左：

(A) 十五歲之男女數。

(B) 十六歲至五十歲之男女數。

(C) 五十一歲以上之男女數。

D 家畜及耕地面積：

(A) 牛

(B) 馬 騾 驢 羊

(C) 雞 鴨 數

(D) 自有耕地

(E) 租入耕地

其他農田水利之設施情形，



視察合作棉田 由本社職員，協同技術人員，視察合作，視查合作棉田分佈情形，並記載土壤性質之良劣，有無旱潦之危險，估計作桃後，野獸爲害的可能性如何，以爲本社指導監督之參考，凡危害過甚，不宜植棉之地，均請社員取消植棉計劃。視察的目的爲：

- (一) 證明登記畝數之確定，
- (二) 淘汰劣等棉田，
- (三) 保障社員植棉之安全，
- (四) 保證本社計劃之確定，
- (五) 保證坐產貸款之確實，
- (六) 社員得到訓練。但遇畝數太多，視察人員不敷分配時，則以次法行之：一，印刷宣傳品，分給社員傳觀，促其自動擇別；二，以口頭宣傳，勸社員到社報告；三，抽查；四，指定不宜植棉地帶，取消地帶內棉田的合作資格。

乙、特別訓練

G

軋花技術人員 本社內選擇優良社員，或社員家屬，派往 鐵工廠實習，開辦柴油動力，及軋花車，軋花修理技術兩個月，在訓練期間，所有膳宿費，由本社負擔，滿期後，在軋花期間，日給 元，平時給 元津貼，爲本社長期僱員，其選擇及設置要點如下：

一，以社員爲第一資格，社員家屬爲第二資格：

二、由專會選定；

三、在受津貼期間，不得續與職員酬勞金，但在年度終了時，得視工作勤惰，
編制員大會查認可酌給獎金；

四、受津貼其間，須在業務終了後作社務工作，

（詳細僱用人員規則另擬）

H 驗花分級指導人員訓練一切辦法同前。

I 繁殖種籽及植棉指導人員訓練本社棉田日增，業務擴大，必須於接受外力指導之外，另謀自立，以圖永久，茲擬選拔 人送 棉產改進所學習，以爲將來設備繁殖 圃場及指導社員之用，一切辦法同前。

丙、社員產銷業務訓練

A、棉花播種前

1、選種訓練 指導社員自去舊去劣，實行粒選，講述選種知識。

2、播種訓練 指導社員播種辦法，講述浸種知識。

3、整地訓練 指導初植棉花社員，整地之方法，講述整地知識。

B、自播種至收穫期間

1、播種訓練 指導社員選擇適當的播種時間，留定適當之條距，及地點播種間之距離，講述播種知識。

2、自播種至出芽期間，棉田管理訓練：

指導社員觀察出芽時期成數，及絕株之補救辦法，講述關於此項知識。

3、自出芽至結鈴期間，棉田管理訓練：

一、間拔密苗，二、除草，三、中耕，四、去偽去劣，五、灌溉排水，六、摘心等指導及講述。

4、收穫時間棉田管理訓練：

一、採花時間，二、採花間隔，三、腳花，雨花，重花，爛瓣，爛桃等，此外棉花之分採辦法，四、籽棉之精選早採辦法，拔鈴期間等指導講述。

C、病虫害之防治訓練：一、藥品，噴霧器之使用，二、藥品設備之配製，三、防蟲，捲葉蟲及其他病害之防治等辦法指導及講述。

D、選送籽花至合作社時間：

1、運輸時社員及合作社間消息聯絡辦法，

2、本社合作棉花市場及各重要市場棉價行通知社員辦法。

3、本社發之籽棉價格辦法。

4、本社棉花運銷辦法。

5、本社秤制。

6、社員輪流送花辦法。

7、籽棉分等定價辦法。

8、關於棉花撥雜檢查。

9、擬還貸款等指導及講述。

E、貸放之攤還及運銷盈餘分配之帳務訓練。

F、生產貸款、小額貸款之清查訓練。

G、在季植棉講習會，及其他關於植棉運銷等經費之舉辦，以爲農閑期間之業務訓練。

練。

H、以上各種訓練辦法，以合作指導員、技術專家，配合本社職員，過年內及時

舉辦，期於數年後達到普及精進程度。並於每年春季，檢討前年實行之成果。

擬具訓練計劃。

款項動支手續：本社款項動支手續，無論社務業務，均須經過指導員之允許簽章。

款項未滿〇元者，不在此限，以補救本社在訓練期間，各種機關運用上之缺憾，昭慎重。

戊

種專門機構之設立：本社為適應業務之需要，在理事會下分設生產技術指導，工藝，運銷，金融，教育（包括宣傳事宜）各組，分負各該組內週年業務之進行事宜。各組主任，均由理事會選任，但遇有必要，得由社外聘請，或僱用專才辦理之。

A 生產指導組：主管本社所有植棉、驗花、分級、病蟲害及其他各種技術員之工作。但在札花期間，調歸札花廠工作者，則由廠辦理指揮。

B 運銷組：辦理儲運買賣，及指導社員運售籽花，管理合作市場等事宜。

C 工藝組：主管各工廠（如棉花所榨油廠等）事宜。

D 金融組：主管各種借放款項之活動存貯。

E 教育組：主管各種訓練教育事宜。

以上各組根據工作性質，分別辦理業務及社務事宜。

(二) 業務

甲、棉花生產：

本社合作棉田，依據社務調查登記，爲○○○○畝。由社員○○○○戶分種，每社員最多○○畝，最少○○畝，平均爲○○畝。以每畝平均生產籽花百斤，其中優良淨白籽花，約爲六〇斤。出產率百分之三十一計，生產籽花爲○○○○担。合淨花○○○○担，此爲本社業務計劃之基礎。

A、棉種之更新 本社所在地，多雨多濕頗不利於棉花之成熟，常易發生落蕾，爛桃等現象，加之蚜虫，捲葉虫之威力過猛，每使棉農一歲之辛苦，等於虛費。是以本社在成立之先，曾擬覓求耐瘴、早熟、抗虫、抗病的優良品種，結果尙無所獲。本社曾請專家蒞社指導，經仔細商議的結果，知在半年前，政府所推廣之美棉，已經本社，不堪使用。純粹中棉品種有各種優點，究竟產量未少，仍非本社所應採用者。今幸經○○○○之協助，購得○○○○棉種○○○○斤，據稱本品種，比較其他棉花，較爲耐瘴，而且豐產，惟數量甚少，難足本社棉田之用，祇得逐年更新，期於年普及。茲擬如辦法如次：

(一) 新種之繁殖

1. 由本社指定優良棉區內富有植棉經驗之社員，担任種棉之種植。
2. 種植播種量每官畝(六〇〇〇平方尺)不得超過四斤；

3. 以點播爲標準，點播所多耗之人工，概由本社捐助負擔；

4. 種棉之病虫害，由本社協助防除；

5. 棉田之耕耘管理，須受本社特別監督指導；

6. 勵行去僞去劣，如棉農因此而受損失情形，公議賠償辦法；

7. 凡有健全發育之棉花，於收穫後均須明送社整理。（備辦虫棉及秋未天冷發育不良者均須除去）

(二) 舊種之淘汰，現在本社社員所種之棉種，產量甚低，足見業已退化，亟宜俟前項新種繁殖後，逐漸更漸。體更新普及，尙須相當時日，故目前救濟辦法，祇有對於舊有種籽，加以精選。本社正函請專家，着手進行，其要點如次：

1. 棉種概自本社領取，不准社員留種籽。

2. 由本社請專家視察合作棉花發育情形，指定可作種用之棉田。經指定後，該項棉田即行去僞去劣工作，其所產棉花，須標送本社，施行特別精選棉花；

3. 社員領得本社所發給之棉種後，須利用時間，加以粒選。粒選辦法已

請專家擬定標準，發行印發。惟本社現在所知者：（此對爲美棉）

(1) 去倫；(2) 去綠子；(3) 去光皮子；(4) 去不成熟；

(5) 去小籽；(6) 去距品種特征甚遠籽；(7) 去病蟲害爛籽；

(三) 播種更新計劃：本社擬自本年一起，設繁殖場，聘請專家，立定根本更新計劃，期在每五年內，換種一次，以保種籽優良，防止退化，增高植棉利益。

B、播種

(一) 播種 本社因美棉的長年平均產量 高於中棉，故種植美棉，已如前述，惟美棉種子外被絨毛，不易吸示，須在播種前十數小時，實行溫浸手續，以適當之溫度，（攝氏三十度以下）濕度促進其發芽速度，減少野外危險；其法以少許之溫熱水（攝氏五六十度）與草木灰和種子拌和，使絨毛盡爲水濕，或以藍藍浸種，浸於籬禾沸騰之熱湯中，瞬間提出；但本社採取前法以防危險。

(二) 播種量 本社精選之種籽，經施行發芽試驗，檢定發芽率爲百分之九十五以上，故無誤（六〇〇〇平方尺）播種量定爲六市斤；在本社未實行

共同耕種時，各社員宜按實須數妥為播種，養成良好習慣，減少良種的浪費，則本社更新計劃必能迅速普及。關係至巨。本年度所購新種○○○斤，可種○○○畝，其餘合作棉田○○○○畝，盡用精之蜜種，特此聲明。

(三) 播種法 本年度勵行條播法，禁止撒播，以為改善耕耘管理收條防病蟲之起點，如能施行精細之點播，點之施肥，而能增加肥效，節省種籽者，亦為本社所樂許；如社員感覺人力不敷分配時，仍以條播為佳。行距以二尺株距以二尺為限。

(四) 播種期 播種時期，影響棉苗之發育者至大，過早則地溫低停，留於土壤中之時間太久，易受腐敗及蟲害之損失，如出芽過早，又常易為晚霜損害，過遲後開花結桃，不得其時，難得良好之生產；農人有因一時之偏見，而操早播種者，以為可以提早收穫，其實為徒勞之舉；在我國黃河流域棉區有麥芽發種棉花之說，其時期以穀雨為準（四月十日左右）社經專家考查業務區域內植播習慣，揭曉播種性質，定以○月○日前後本國五日為標準播種期。

(五) 播種深度 深度須視土壤之乾濕妥爲調節。濕潤土壤，於土塊粉碎後，宜淺，以平路一寸爲標準。遇天氣乾燥，土壤含水較少時，稍微加深。播種後，如遇大雨，土壤結塊，棉苗不易頂出時，則須以鋤齒鐵（或竹作）耙，將表面泥土耕鬆，以促進出芽。屆時本社當請專家實地指導。

(六) 防蟲 腐植質多，或常種蔬菜的棉田，每因金龜子幼蟲之害，發生絕苗現象。招受損失。本社特請防蟲專家，備社員查詢，以便預防。

A 間拔及定苗 無論條播、點播，棉苗成長至三四葉時應行間拔工作。此時太弱者不可留；徒長而帶變態者不可留；僞種尤不可留。祇留其發育健壯，而與多數幼苗有同一形態者；此時必須注意定苗之距離，而以行距二尺間隔一尺左右爲準，不可過密，前社員種植美棉，因缺乏指導，種植過密，損失甚大，不可不注意。間拔時，在每距離三、四尺處，留選二株爲準，因此時根莖已經堅固，斷根之危險甚少，至棉苗長至四、五寸時，行最後之間拔，留定一株，決不可姑息多留，致防礙發育，減少產量。

B 中耕除草 出芽後視土壤之乾濕，及雜草發育情形決定中耕除草之次數及時間，總以使表土疏鬆，雜草無存，而於天旱時，能保持適當之濕度爲準；中耕次數，

至少須行三四次，如藥力較寬，能勸除雜草。可以增加產量。發揮土地的生產力不可不注意。

C 病虫害之防治 據專家方面統計，西南各地，如四川省棉花病虫害甚烈，僅播○蟲足以損失棉產三分之一以上，病虫害之害，亦烈。為社員之安全計，已請○醫機關，派遣專家，蒞社指導防治事宜，所需藥品設備，均已指定專款購備，計葉蠶機○○○架，○○○○○等藥品○○○磅，屆時本社擬接受各社員之邀請，無費防治肥料配用。本社正請專家，研究肥料合理之配用方法；在未確定採取標準方式前，各社員仍依照慣例辦理，至肥料之來源，鉅款不足，本社當應社員之請求共同購入。

乙、金融

A 生產貸款 本社已與○○銀行商定合作棉田貸給肥料貸款，每○○元耕耕除勞力及防治病虫害貸款○○元，前者自十一月至翌年二月為貸放期，後者在棉菌發育至二寸時，發放二種貸款，共為○○○○元。

B 設備貸款 本社需要○○馬力柴油引擎一台，軋花車○○台，共需購置設備及廠屋建築費○○○○元，擬以本社所有財產作担保，向○○銀行商借，惟近來柴油

燃料昂貴異常，引擎軋花亦不易購得，將來並擬在可能範圍內，採用水力軋花，如仍不足，則安置人力車。所需經費，不過〇〇〇元，由本社自籌。

其他貸款 如社員臨時急需之小額短期貸款，則以本社股金及其他可以貸出之款給之，又水利貸款耕牛貸款遇有必要時，臨時再向農業金融機關申請。

丙、設置軋花廠

A 軋花廠組織系統 軋花廠爲本社附屬機關，與工務組發生直接連繫，設經理一人，由理事主席兼任，（但遇必要時得由工務組主任兼任）設副經理一人，聘請人內外專門人才担任之，分總務、廠務、運銷三部。各部設主任一人，其下分設部門如次：

「A」總務部下設庶務兼職工管理、文牘、會計、招待。

「B」廠務部下設動力，軋花，打包，選花廠之倉庫管理；

「G」運銷部下設收花，司秤，情報，運線。以上各部，得分設部務會議，再合而爲廠務會議。其系統如左圖：

合作社

軋花廠經理

副經理

運銷部主任

廠務部主任

總務部主任

運	情	司	驗	收	倉	選	打	軋	動	招	會	文	職	一
銷	報	秤	花	花	庫	花	包	花	力	特	計	牘	工	點
													管	務
													理	兼

運銷部會議

廠務部會議

總務部會議

廠務會議

六三〇

B 軋花廠之管理：

「A」軋花廠組織章程

(1) 本章程依據社務會議決訂定之。

(2) 本廠屬于○○縣美棉產銷合作社，一切廠內事務之進行，須遵照理事會之指示，及廠務會之決議案施行。

(3) 本廠分總務、廠務、運銷三部。總務部辦理：總務、會計、文牘、職工管理，及不屬於他部事宜。

運銷部辦理收花、打包、選花、倉庫，各種事宜。

(4) 本廠設經理副經理各一人；總理全廠事務，各部設主任一人；辦理各部事宜。

(5) 本廠重要職員，以合作社理事會理事充當，如工作不敷分配時，得依據軋花廠，招用職工辦法，蔭招職工。或商請指導員之同意，自營事中選任精幹職員協助之。

(6) 本廠除招用職工外，所有職員，均負義務職。但運銷完畢後，得酌給酬勞金或獎金。

(7) 本廠辦事細則另定之。

(8) 本章程未盡事宜，得隨時商同合作社及政府監督指導員指示辦理。

(9) 本章程經合作社社務會議之議決，呈准縣政府備案施行。

(B) 軋花廠辦事細則

(1) 本細則依據粗軋廠章程第七條規定之

(2) 經理職務如左：

甲、職員之調查事宜。

乙、工作督導事宜。

丙、預決算之審核事宜。

丁、代理軋花廠辦理外交事宜。

(3) 廠務會議案件由經理簽發各部主任施行。

(4) 經理因事缺席由副經理代行職權。

(5) 副經理承經理之指示統辦全廠之經營管理事宜。

(6) 各部主任承經理副經理之指示，分理各部應辦事宜。

(7) 各部職工承各部主任之指示辦理應辦事宜。

甲、庶務

關於購置事宜。

關於應用物品收發保管事宜。

關於礦工膳宿事宜。

關於燈火茶水事宜。

關於醫務事宜。

關於醫藥衛生事宜。

關於人事管理事宜。

乙、會計

關於金融之籌備保管事宜。

關於營業費之收支事宜。

(8) 各部職員於指定後，非經庶務會議之認可，不得調動。各部職工，於

分派後非經各部主任之同意，不得調動。

(9) 本廠各部依據組織章程第三條之規定，合辦各種事宜。

(10) 總務部任務如左

關於預算整理統計事宜。

關於棉花買賣款項之收支事宜。

丙、文牘

關於文牘之擬繕收發事宜。

關於印刷事宜。

關於會議紀錄之記載保管事宜。

丁、招待

關於來賓招待事宜。

關於合作以務茶水之供給及整理事宜。

關於社員招待所之監督管理事宜。

關於合作市場內外合作之宣傳訓練事宜。

(11) 廠務部任務如左：

甲、動力

關於發動機室之監督管理事宜。

關於燃料之統計保管事宜。

關於發動機及電燈路線之管理裝修事宜。

乙、軋棉

關於軋棉事宜。

關於軋棉技術之改進事宜。

丙、打包

關於打包事宜。

關於棉花之秤量登記及棉包標記之印刷事宜。

丁、選棉

關於揀棉去雜事宜。

關於打棉篩花事宜。

戊、倉庫

關於倉庫之分配整理事宜。

關於倉庫貯花及棉籽之保管事宜。

關於籽棉棉衣出入倉庫之秤量登記事宜。

(12) 運輸部任務如左。

甲、牧棉

關於合作市場之統制管理事宜。

乙、驗棉

關於市場的籽棉之驗分級事宜。

關於棉價秤定事宜。

丙、司秤

關於合作市場棉花之秤量事宜。

丁、情報

關於合作社之通幣事宜。

關於棉花行情之調查報告事宜。

戊、運輸

關於棉花之運輸事宜。

(13) 各部領用物品須有各部主任或負責人之運署方能有效。

(14) 各部工作須於每日下午十二時以前作成統計，連同報告遞交經理。

(16) 本細則未盡事宜，隨時提請廠務會議修正，并呈報監督指導人備查。

(本條) 本規則經廠務會議通過，并呈報監督指導人認可後施行。

(C) 收棉 務部，司秤 工，注意事項：

(1) 職工於工作時須謙和，勤謹，肅靜，寡言。

(2) 驗棉職工，依據軋棉廠辦法細則第十二條第甲乙丙項之規定，辦理收

棉，驗花，司秤，等事務。

(3) 職工須在閱市時三十分鐘到場，準備工作，並須對各自使用之衡器

所用具，施行確實之查驗。

(4) 各部職工須於工作時彼此有充分之聯絡。

(5) 檢驗等級，秤量，算價，均須精確公正，不得徇私苟且。

(6) 合作市場發號牌人，於發出號牌時，須將號牌號數及社名詳實記錄，

以便依次點呼，為整理之參考。

(7) 收棉職員，負責整理市場之責任，并須斟酌棉包數量，指揮各社負

責人指揮社員，作適宜之移動擺列，以維秩序。

(8) 驗棉職員須依照報名先後，檢驗棉質，詳判等級後，發給棉證。

(9) 遞棉職工於遞棉時，須驗明有無驗棉證，無驗棉證者不得遞進。

十七年

一月二

(10) 驗棉職員如發現籽棉中攙有中棉，或其他攙雜物，或潮分過高時，須以善言勸導，拒絕收受。但如其程度輕微時得飭所有主速為改善後，斟酌收受。

(11) 司秤驗棉，須按照遞棉次序過秤。

(12) 司秤人於棉棉數量確以按，如屬驗棉證時，即將斤數書於驗棉證上，遞交制碼人記賬。

(13) 如採口手制時，制碼人須注意消納司秤人呼聲，按等級重量慎重記賬。

(14) 工作時均須慎守職守，不得談笑外溢，致生錯誤。

(15) 各職工各有疑問事項，須向管轄人婉言詢問，設法解決，不可亂發言語，擾亂秩序。

(16) 各職工於工作時間不得離開工作地，如有特別事故，必須向負責人請假。

(17) 在工作時間須注意經理告白。

(D) 會社注意事項：

- (1) 會計職工依據棉廠組織章程第十條乙項之規定，辦理全廠會計事務。
- (2) 各職工須於開市前三十分鐘到廠準備工作。
- (3) 會計分廠務司帳運銷司帳二部。
- (4) 廠務司帳，管全廠薪金，各種消耗設備開支，各種帳務。
- (5) 運銷司帳，專管收支花價，扣算貸款各種帳務。
- (6) 款項開支，須印明單據簽章，是否合于規定，如不合規定，須婉言拒絕支給。
- (7) 款項收支核算後，須經覆算，仔細從事，勿稍含糊，如有錯誤，司帳人應負完全責任。
- (8) 各司帳員須於每日工作完畢後，將一日之收支結算，作成確實統計，簽名蓋章，連同款項交會計負責人。
- (9) 各項款項收支，應憑單之先後辦理，勿循情顛倒，致生糾紛。
- (10) 所有開支款項，務使收款，當面點清，如有疑問，須以肅靜堅忍之態度，詳實解釋之。
- (11) 各種帳項如有錯誤，須立即更正，切勿稽延。

(12) 各職工於工作時節，不得擅離職守，如有特別事故，得負責人之許可時，不在此限。但須於定時間內，返回原地。

(13) 在工作時節須注意經理之告白。

(E) 動力軋花打包職工注意事項：

(1) 非本部分職工不得隨便走入機室。

(2) 非指定吸煙處所，概對禁煙違者嚴罰。

(3) 軋花室內不准帶入火柴。

(4) 機室內職工不許談笑及嬉戲。

(5) 工作時節不得遲到早退。

(6) 遇有特別事故須經負責人許可，并俟接替人接替工作後，方准離工作地點。

(7) 不得任意踐踏棉花。

(8) 路上有花須隨手拾起。

(9) 全體職工須極端愛護機械。

(10) 職工不得攜帶外人遊覽機室。

(11) 在工作時節須注意經理告白。

(F) 倉庫職工注意事項：

(1) 籽花棉衣之存倉出倉，均預將數量件數登記。

(2) 倉庫門窗鎖鑰須勤加保管。

(3) 各種應用分別保存之物品，須按照經理之指示，分別保管。

(4) 每日存出之物件均須作成統計送交經理。

(5) 棉種如為散堆，須在堆內妥籌縱橫通風組織，以謀棉種呼吸作用之暢達，溫熱之放散。

(6) 倉庫職工須隨時檢查各種存倉物品，堆內堆外有無不良情事，而隨時施以妥善之保護整理。

(7) 如發現堆內發熱或潮濕時，立即報告經理，行緊急之處理。

(8) 各種棉花倉庫附近禁止一切火氣之存在。

(G) 軋花廠之經營

A、職工之招收

(一) 職工之來源

A、理事會理事及候補理事。

B、社內聘請及顧用職員。

C、合作社外聘請及僱用專門人才。

D、合作社社員及其家屬。

(二) 招收職工辦法；除了必須招用之外來職工外，通常以招用本社社員及其

家屬為原則；其理由如(一)合作利益不致外溢，(二)受過合作訓練

容易管理；(三)可鉅在工作期內瞭解業務之內容，減少社員之訓練

？(四)在工作期間，可因特殊之訓練，有益於將來業務之進行(五)

可於次年度繼續招用，以資熟手；茲擬定招用職工辦法如左：

(一) 本社棉花廠如辦理社員美棉運銷特訂招用職工辦法。

(二) 資格；凡具有下列資格之一者，均得報名。

甲、社員。

乙、社員家屬。

(三) 有下列情事之一者不收。

甲、有惡劣嗜好者。

乙、有惡性傳染病者。

(四) 凡具有第二條資格之一節志願衣廠工作者，須請在社理事或社員二人以上之介紹，填寫左列介紹書到社報名。

(介紹書)

敬啟者 茲介紹左表開列 員到廠工作請查照登記俾便考選是荷！

姓名	年齡	住址	與會作之關係	能作何種工作	通訊地址

(五) 無前條介紹者概不收錄。

(六) 介紹報名之理事或社員，須負責確查報名者是否合格第二條之資格，及有無第三條之情事。

(七) 報名期限某月某日止

(八) 志願報名者原報名登記者，由本社考選錄用。其考選方法日期及職工人數臨時規定。

(九) 凡經考選合格之職工接到合作社之通知後，攜帶保證書，遵照規定日期前來工作。

(十) 考取職工在工作期間如發現左列情事之一者，得立即開除。

甲、與第二條規定之資格不符者。

乙、有本辦法第三條情事之一者。

丙、不遵守廠規不聽指導者。

丁、願保證人撤消保證責任者。

戊、喪失本辦法第二條規定之資格者。

(十一) 本廠職工薪資除依照習慣隨時規定外，膳宿均由軋花廠供給。

(十二) 軋花廠對於適用第十條甲項情事被開除之職工，得斟酌情形予相當之懲處。

(十三) 本辦法經社務會議通過呈准縣政府施行。

B、軋花廠之設計：

(A) 廠址之選定應依照：(一)交通便利；(二)門前備有廣場；(三)四周寬敞而有發展之餘地；(四)清潔良好；(五)能兼充合作社址。

等條件。選定之結果，經○次理事之議決，購定○○○地基所一，共計○○○元，價值○○○元，爲建造廠屋之用。

(B) 軋花廠軋花能力估計：本社現有棉田蓋出籽花○○○担，巴如棉產；今預定軋花期間爲一百日，每日需要軋花能力，爲籽花○○○担，需要至十二寸寬軋花車○○架，平均每車每日可軋籽花七○○斤，動力○匹馬力，平均每車動力一匹馬力。

如動力機無法購得時，則採用水力，以每車晝夜軋籽花六○○斤計，需水船○○支，軋車○○架。

(C) 軋花廠屋之建築：必須建築者：爲(一)動力室；(二)軋花室；(三)辦公室；(四)打包室；(五)籽花倉庫；(六)皮花倉庫；(七)職工宿舍；(八)水井；(九)水塔；(十)清花室；(十一)配置如次：

(一) 辦公室前必須有二畝以上之廣場；(二) 廠門前最好留有數畝之廣場；(三) 廠正門須近大路；(四) 辦公前之廣場爲合作市場，周圍須配有籽花倉庫；(五) 籽花倉庫之後院，爲軋花室之所在地；(六) 皮花倉庫動力室清花室打包室水井水塔均在軋花室近邊；(七) 如採用

人力軋花車則軋花室須擴大；其他略同；如採用水力軋車，宜在軋花處，建築簡易倉庫。

(D)本社社員職員，均係初辦棉運，對購置建造，缺乏經驗，擬於開始建造前，聘請專家，妥為設計。並監督進行；本計劃不便詳載，以免與事實相差太遠。

C、軋花廠之會計，軋花廠是本社的附屬設備，決定採取獨立的會計，他的收入是本社應付的軋花費，他的支出是軋花廠的利用，如設備折舊費，人工費，及因軋花所需要的一切的消耗雜費；其盈虧均由本社負責。對外不共款項之來往，軋花費額以民間執費為準。此種目的：(一)軋花廠職員得着經營的標準；(二)經營的優劣易於檢討；(三)經營方針得着一定的拘束，可趨穩善；(四)經理有確實的權限，便於處理廠務；(五)易於查出盈虧原因，便利改善。

D、注意事項：

(A)軋花廠內器物，須由合作社派員督同經管人員一一登入清冊，經各關係方面簽名蓋章，確定保管責任，以資保護。

(B)軋花廠重要建築設備，及倉貯貨品，均須詳實投保火險。

(C) 軋花廠常以工作人員，擬自軋花廠盈餘，提出相當酬勞金。其數目由本廠理事會商請政府指導員共商議定之。

(D) 秤制以市秤為準；本社合作市場，所用之秤制，以經過檢定機關檢定者為準。擬定作長用秤數支標準秤一支，以便隨時對正。

(E) 軋花打包後，按照本社聘請專家分定之等級，以一定之商標牌號印在包皮外面，以示區別。

(F) 軋花打包依照既定方針，以服務社會的精神，安定本社的信譽。所有各部門工作，均採嚴格方針，以未加工物品保持一定之標準。

丁、運輸：此處所稱運輸，係指(一)社員籽花運送；本社過稱守價階段，即社員棉花，以本社合作市場為運銷目的地，稱為社員運銷；(二)軋花打包至出售交貨階段(無論運出或買主自運)即本社棉花供給普通市場之真正運銷；茲分別擬定辦法如次：

A、社內運輸

(A) 禁止社員棉花外賣；本社一切設備，均依照社員登記之花田數額為標準，凡登記之合作花田，無異與本社結定契約，約定送廠軋花運輸；如違應以自已

一時便利，實給社外，影響本社約定之義務，致招受損失，有礙公共福利。故擬一面以訓練的方法，健全社內組織，一方施行壓力，禁止外賣，凡目行外賣者，即認為破壞公益輕者予以警告，記錄案卷，重者除名，更輕者除名後，得習慣因不履行登記契約時，本社所受之損失；又為本辦法確實生效起見，擬申請指導主管機關，予以協助。

(B) 禁止外賣收買社內棉花：本社為社會服務，為多數人謀利益，應得政府及社會之保護，方能成立。當茲組織於未健全之際，社員信仰易受惡劣環境的左右，而趨於動搖，故必須禁止外力之誘引，以為穩定運銷之助，擬請求指導機關，連同行政力量，禁止花販，收買社員棉花，以資保護。

(C) 規定籽花價格：本社棉價，每五日變換一次，任平時參照紐約上海及本地價格，由理事會決定之；在抗戰時期，則以當地價格為標準；擬定籽棉價格，擬定辦法如次：

(一) 棉花訂色運輸等費之計算：

1. 營業費

2. 脫棉折舊

3. 保險

4. 利息

5. 預定盈餘額

6. 軋花工資

7. 打包 (自每包換算爲每市担)

(1) 包皮

(2) 包繩

(3) 包工

8. 運費 (自軋花廠運至標準市場之運費)

9. 棉買進，皮花賣出時之消耗此爲虧損。據專家估計，每皮軋花一担，約合虧耗

籽棉七至二十斤，宜歸入出匯率中計算。

10. 出匯率：皮花出匯率較小，普通約爲三三三斤籽棉，皮花百斤，加不前項虧耗

共約三百五十斤。

(二) 外市皮花與本埠籽花價格上之關係。担者一律改用市秤時，則 0.82 係數作廢。

附：(一) 附註(圖表)

十五元

一五元

A = 外市皮花每百磅價 (上海)

B = 營業加工費用 (1, 7 項費用)

C = 運費 (由本社至賣地運費)

D = 每車籽棉 550 斤得棉籽 280 斤價值

則 $X = 0.825A + B - (B + C)$

$= (0.825A + B - (B + C)) \times 3.45$

依據本算式，於得到標準市場報告後，立即由運銷負責部門，算出社內運銷應有籽花價格，通知社員送花。

(B) 社員送花辦法：本社軋花過秤能力，及倉庫容量，每日有一定之限度，故對於送花日期數量，必須於事前有一定之計劃，以資統制管理；其要點如次：

(一) 決定改換花價之前日，依據社之中心通信網，將新定花價，懸掛廣告，並通告中心負責人；隨時轉送各關係方面知照。

(二) 社內接到新價通知後，依照本社須預為簽下之送花預報表，填明照新價運銷數量，送社查核，此表無異議定之買賣契約。

(三) 本社接到上項預報表後，統計總數，參酌軋花能力，分配送花秩序，迅速通知社

負，社員接獲通知後，按照規定之日期時間送花。

(四) 社員送花時，依照到社先後秩序發給號牌，留候於合作市場外，至開市過稱時，由負責A呼號入場，排列成行，由驗，檢驗中等，評價過秤給價。

(五) 本社為便利計，擬請貸款機關，加入運銷會計室，幫同計算扣還貸款，及監副運銷貸款所指棉花之出入，以昭信守。

棉花運銷：

(A) 本社依據既定經濟方針，以不圖積為原則，而於接到社員送花預報表後，即以前述方法，匡計，成本賣價在市場期賣相成本匡計為免除誤解起，須對外保守秘密。

(B) 如買主對於本社尚無確實之信仰，須經現賣手續時，軋花廠必須加緊工作，或開夜工，趕運市廠。

(C) 本社運銷對象，不特中間商人或紗廠，凡信任本社，可共公平交易者均為所歡迎，據過去棉運合作社之經驗，紗廠常因自身人事上之缺憾，無法與公正無私之合作組織共交易，故本社採取現實主義，對於僱主不預定成見。

C、聯合友社統一運銷：本社為保障合作利益，服務社會計，擬自本年起開始聯合各社

在市場共同設立聯合辦事處；其要點如次：

(A) 臨時性質之任意組織。

(B) 願參加組織者，均得派代表一名，得組成全干，組織聯席會議。

(C) 聯席會議得專常務辦事員數人駐處辦事。

(D) 各社或聯合社，對於聯席會議託辦之事，為委託性質。

(E) 聯席會議無強制權，但議決案件，事後或事前，取得同意者，有遵守之義務。

(F) 經費由辦事經手費用支出，但須有嚴格之預算，經各社核准認許，遇有不足，得請各社分担。

(G) 經辦事項如次：

(一) 倉儲管保事宜。

(二) 代各社辦理外交。

(三) 代各社買賣物品。

(四) 代各社存款及匯撥款項。

(五) 經營合作宿舍，供給各社來往人員之食宿。

(六) 通報市場物價行情。

(七) 統一整理各社販賣物之品級及包裝制度。

(八) 其他公共需要事宜。

盈餘分配

本社依據計劃經營之結果，如能獲得盈餘，將以經四方針中，提分盈餘辦法，加以分配。預定要點如次：

甲、社員盈餘分配：為滿足社員合作興趣計，以每百斤籽花分配盈餘X角為度。如在X角以上，即以各種特別提出款項之提出，使之降低；計算要點：(一)以X角為根據，依照合作社法，推算盈餘百分之一百所需金額，(二)減去前項金額之餘數，為特別提出金額，如特別公積金，次年度經費預備，次年度擴充，軋花設備預備等；或以職員酬勞金為恆數，計算分配辦法亦可，如盈餘甚少充量依合作社法分配，亦難超越滿足社員慾望之標準數額時，則依常法辦理。

乙、職員酬勞金之分配：按過去之經驗，運銷合作社，除較其他合作組織為多盡如山東省各縣美棉產銷聯合社，酬勞金達五六千圓者，有四五縣，以九人至十五人之理事分得之，每人所得甚大；稍有不慎，易生不良影響，故必須預先妥

籌分配辦法，以昭公允。主要點如下：

A、以到社辦公日數為第一根據。

B、以負責任之大小為第二根據。

C、以日常工作之能力為第三根據。

D、以因事未曾到社工作者為最低之分配數，視將來盈餘之多寡，分給盈餘之數十分之一至數百分之一。

E、曾經參加工作者，則先定相當數量之底數，一律平均分配，再以日數分其餘額日數愈多者，分配愈多。

F、能力及特強，勞苦功高，而為一般所認可者，得特別提出若干之酬獎金，以示優異。

G、以上分配標準，請政府指導，作最後決定。以昭慎重。

H、應酬不得分配酬勞金。

結論

本計劃係預定將來工作自難完美，所有不完善之處將俟進行之際，斟酌情形，隨時

商定之，產銷合作之經營，在我國歷史尚淺，難免盲人瞎馬之嫌，如運銷制度之確立，合作組織之選定，均爲目前紛爭之點，吾人在理論上認爲美滿者，每爲農民所駭棄，農民所歡迎者，又常爲領導者所趕趕，合作界有普遍之煩悶，非僅本社獨然也。

(陳世琛)

三 紡織產銷合作社之經營

(一) 棉毛紡織實施辦法草案

一、本省棉毛紡織之經營盡量以合作方式辦理

二、本省棉毛紡織經營之方式，分個別經營，共同經營，與個別與共同兩種方式混合經營三種，由各縣依照當地情形選定。

三、本省各縣(局)市舉辦紡織採取棉紡織毛紡織抑或棉毛混合紡織，由各縣(局)市斟酌當地情形辦理。

四、舉辦棉毛紡織之縣(局)市，須依照調查注意事項，詳加調查，並對三十二年度縣經濟建設實施方案編製辦法說明中兩項所列各種條件，詳加考慮確有把握時方可舉辦。

五、經詳細調查核實考慮，認為各項條件具備時，應即擬具報告，并指導合作社發起人擬具業務計劃，核註意見簽名蓋章，一併轉呈合作事業管理處核定。

六、經合作事業管理處核准後，指導人員接到准予指導組織之通知時，方得進行組織工作。

七、組織完成之合作社呈准登記領有登記證後，方可辦理申請貸款手續。

八、各縣指導人員計劃組社必須參照合作事業管理處頒發關於合作事業之一切計劃章則辦理。

九、不以合作方式辦理者，可參照本實施辦法辦理之。

(四) 甘肅省合管處紡織生產運銷合作社業務指導注意事項

本處爲發展紡織事業起見，已在各縣先後組織紡織生產運銷合作社，銀行方面亦已開始貸款，今後社務如何進行業務如何經營，有關整個事業成敗，指導人員應負專責詳爲計劃，切實予以指導，茲將注意事項分述於後：

一、監督貸款：合作社借到銀行貸款後，除當時需要款項撥回社中應用外，餘數作爲活期存款，仍應存入銀行，以便應用時隨時支取，負責指導員於存款印鑑上加留印章，在未得同意以前，合作社職員不得單獨私自支取，則合作社存儲現款之危險可以免除，而職員任意挪用貸款之流弊，亦可防制。若仍發生挪用貸款情事，即認爲負責指導員疏於監督，應負一切責任。

二、支配用途：合作社借到貸款後，應召開社員大會，按照業務計劃，會商貸款支配方針，負責指導員，應出席予以指導，並須將會場情形，詳細紀錄，指導員亦須在列席席欄下書明所派員某某並蓋章。

三、指導記賬：合作社領到貸款後，應即開始記賬，負責指導員，對於會計科目，記賬方法，必須詳細指導，記賬員對於新式賬未熟習以前，得用舊式賬，作爲過渡辦法。

四、整理書表：合作社應備之各項書表，如登記證、社員名冊、社發存根、業務計劃，

備款申請書，編數表，會議錄各種表報等，必須齊備彙訂成冊，以便查閱。（依工作須知辦理）

五、分配職務：紡織社業務比較複雜，各項職務，必須妥為分配，指定專人負責，將來發生問題責任分明不致相互推諉，各人所任職務並應在會議錄上記明，以資查考。

六、嚴格管理：原料成品工具零碎材料等之保管領用以及工作人員之考核監督均須訂定管理辦法嚴予管理以免發生丟失浪費怠工等弊。

七、稽核賬目：負責指導員對於合作社賬目，必須隨時予以稽核，並須點驗現金、清查存貨，審核開支，藉以防制虛報以及挪用現款等流弊，指導員每次稽核後，應填註年月日簽名蓋章，以昭責任。

八、技術指導：合作社每月預定產品數量，能否如數製造，關係業務甚大，指導員應隨時予以督促，並對產品不斷予以技術指導以策改進。

九、廠看貨物：合作社所用原料工具等之購入，與成品副產品等之售出，經手人員最易從中漁利，合作社無形中屢受損失，指導員應隨時調查市價，廠看貨物（同一貨物同一市價因貨物品質不同而價亦有高低之別，此點只有廠看貨物一法可以防止浮報之弊）并向出賣人及承賣人隨時對帳，如不在當地者另行託人查詢。

十、辦理結算：合作社於每月必須將本月內一切收支加以結算並清查原料成品計算產品成本如有虧損應立即設法補救。

十一、指導員對社員須公正謙和對社內職員須有自重態度如必須負責發言時亦應顧及職員之面子須使其心悅誠服。

十二、附設紡織社會計科目及應用表報全份各社必須照式採用，以資一律。

四、特產運銷合作社之經營

(一) 特產運銷實施辦法草案

一、本省各縣(局)市特產之運銷，應盡量以合作方式辦理，組織運銷合作社經營之。

二、舉辦特產運銷之縣(局)市須依照特產運銷情況調查表式，將特產之類別，名稱

，品種，每單位價格，本縣消費數量，本縣輸出數量，輸出目的地，運銷路線運輸

工具，輸出季節及技術狀況，改進方法等詳細調查填列并對三十一年度縣縣經濟建設

實施方案編辦法說明中兩項所列各種條件詳加考慮，確有把握時方可舉辦。

三、經詳細調查填密考慮認為各項條件具備時，應即擬具報告并指導合作社發起人按，

照計劃程式擬具計劃核注意見，簽名蓋章一併轉呈合作事業管理處核定。

155
100

四、經合作事業管理處核准後撥遣人員接濟准予指導組織之通知時，方得進行報社工作。

五、組織完成之合作社，呈准登記領有登記證後方可辦理申請貸款手續。

六、特產運銷合作社得請求貿易及聯運管理機關，予以業務上之便利。

七、特產運銷合作社因業務上之需要，得成立聯合機構執行以下各項任務，1、統制產

品品質 2、統一生產標準 3、統制生產數量 4、調節供給需要 5、控制消費適應戰

時環境 7、產品合理分配 8、施行產品檢驗 9、保證各合作社法益 10、統籌產品之推

銷 11、籌供運銷資金 21、評議運銷物價 31、調查市場商情。

八、各縣（局）市指導人員計劃組社，必須參照合作事業管理處頒發關於運銷合作之一

切計劃章則辦法

九、不以合作方式辦理者可參照本實施辦法辦理之

三 消費合作社業務概況報告表

天易 共 有 社 員 數 目	負責				員未交易之原因備	考
	上月結存	本月領登	本月未結存			
			共債數	共債數		
交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目
交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目
交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目
交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目
交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目
交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目
交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目
交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目	交易社員 數目

合計 行項餘額 科目 月結 頁餘 實 備

概況			附記		
借	貸	合計	借	貸	合計

一、本表適用於消費合作社及保合作社之消費部
 二、本表之格式如左，其中註明之處，應由各該合作社之會計員，根據其會計帳簿之資料，填明之
 三、本表之資料，應由各該合作社之會計員，根據其會計帳簿之資料，填明之
 四、本表之資料，應由各該合作社之會計員，根據其會計帳簿之資料，填明之
 五、本表之資料，應由各該合作社之會計員，根據其會計帳簿之資料，填明之
 六、本表之資料，應由各該合作社之會計員，根據其會計帳簿之資料，填明之
 七、本表之資料，應由各該合作社之會計員，根據其會計帳簿之資料，填明之
 八、本表之資料，應由各該合作社之會計員，根據其會計帳簿之資料，填明之
 九、本表之資料，應由各該合作社之會計員，根據其會計帳簿之資料，填明之
 十、本表之資料，應由各該合作社之會計員，根據其會計帳簿之資料，填明之

二 各種產銷合作社業務計劃程之式

一 經營動機

本節應將經營某項業務之客觀需要及主觀力量詳為申敘。

二 經營事項

本節應將經營之業務依據必須經營之實際狀況，詳為說明。（若兼營二種以上業務或該業務須分別數應依照業務種類或部門分別說明）

三 經營方法

本節應將經營方法之要點，詳為縷述，此處所列之方法，亦即業務規則之主要內容。

四 進行計劃

本節應將經營業務時之人事組織，工作步驟等詳細列述。

五 資金規劃

本節應將固定資本（如開辦費、建築費、設備費、用具費等）、流動資本（如原料週轉金、預付代價及其他費用等）需應數額及其來源詳細規程務期切實並用能列表格亦可若經營業務在二種以上應依經營種類分別列具。

六 盈虧預計

本節應將全部業務損益狀況，詳細列出表列亦可，但屬於簡接成本之管理等費用，應併爲營業費用一項總數列入本計劃另造營業預算，作爲本計劃之附件。

七 債務清償

經營業務如需向外借款時，其清償方法應於本節內詳細說明，本業務計劃經本社第 次社員大會（或社員代表大會）通過呈請備案

理 主
監 主

中 華 民 國 年 月 日

三 各種產銷合作社業務計劃乙式說明

目錄

程式

甲、經營動機（七條簡目從略）

乙、經營事項（簡目）

一、棉花產銷（示例一）

A、關於生產部分

B、關於加工部分

C、倉庫設備

D、運銷

E、兼營業務

二、紗布產銷

A、紡紗部分

B、織布部分

C、運銷部分

丙、經營方法（詳目）

一、共同生產共同運銷

A、農業產銷合作社

1、耕地

2、公用建設

3、種籽肥料

4、產品加工

5、社員勞動之籌劃

6、合作收益之分配

7、關於僱工之規定

8、運銷之籌劃

B、工業產銷合作社（九目）

二、個別生產共同運銷

A、農業個別生產共同運銷

1、金融部分

2、生產部分

3、加工製造部分

4、運銷部分

B、工業個別生產共同運銷

三、個別生產個別委託運銷

A、販賣價格之規定（四目）

B、共同設備之利用費之規定

C、品質變壞之責任之規定

D、征收手續費標準

四、個別生產共同收買運銷

丁、進行計劃（簡目）

一、工作程序

二、工作進度

各種產銷社業務計劃說明

本計劃計分七節前四節內容較爲繁重，茲特具說明籍以提示而供參考

甲、經營動機

- 一、發展地方特產
 - 二、改良生產技術
 - 三、便利販賣
 - 四、平抑物價
 - 五、保障生產者利益
 - 六、利用休閒勞力
 - 七、利用農村剩產
- ## 乙、經營事項
- 一、棉花產銷（示例一）
- ### A、關於生產部分
- 1、改良種籽及其他植棉技術

A、共同購入良種

B、自育良種

C、良種之精選檢查

2、共同購買肥料及農具

3、繁殖役畜

4、防治病虫害

5、其他

B、關於加工部分

1、軋花設備

2、榨油設備

3、其他

C、倉庫設備

D、運銷

E、兼營業務

1、兼營其他產銷業務

(項目約同本業)

2、兼營信用業務

A、貸放款項

B、小額儲蓄及存款

C、代理收付款項

3、兼營消費業務(參同消費合作社業務計劃)

二、紗布產銷(示例二)

A、紡紗部分

1、原棉之供給(或共同購入)

2、彈花設備

3、紡紗設備

4、紡紗之共同分級整理

B、織布部分

1、原紗之供給或共同購入

2、車條設備之共同設施

3、織布設備零件之共同購入或製造

4、布疋之整理設備

5、布疋之染色設備

G、運銷部分

1、棉紗之共同販賣

2、布疋之共同販賣

丙、經營方法

經營方法，因生產及運銷制度而有不同；生產制度宜分為兩種；一為集體式之經營，即所謂共同生產制，一為分散式之經營，所謂個別生產制。試舉工業合作中之標準事例如下：前者為建築或租用一定之工廠購置一定之機器、工具或使用社員所提供之機器工具（但社員提供自有之機具時或按市價轉移為社有之財產，或由社方與提供人訂定之租用契，約另給租費）共同工作，後者則係一種副業式之經營，由社員自備機具，或由合作社發給機具與原料，個別製造，按照規定標準與期限，繳納產品合作社或設置加工總理工廠，或祇辦運銷業務，明視運銷階段中有無必要而定。生產制度確定後，再規定採取何種運銷制度在共同生產之合作社均為共同運銷制在個別生產之合作社，分為收買

制與委託制，（委託制又分為共同委託運銷，及個別委託運銷）二種。

依據以上所述，可得左列之各種類型：

- 一、共同生產共同運銷。
- 二、個別生產共同運銷。
- 三、個別生產個別委託運銷。
- 四、個別生產共同收買運銷。

茲將各種類型之經營方法，分敘如次：

一、共同生產共同運銷（生產合作社）

A、農業產銷合作社（農業生產合作社）標準事例，為集體經營之懇殖合作社與合作農

場登記經營要點如此：

1、耕地

A、耕地之來源

- 一、社員提供自有耕地，共同經營。
- 二、共同出資購買耕地，或領取荒地。
- 三、租借耕地。

B、耕地面積之規定。

一、以經營經濟可能之限度規定面積。

二、以社員人數能力之限度，規定面積。

三、以耕種方法之可能限度，規定面積。

A、耕種與畜牧業務配合經營。

B、農林畜牧配合經營。

C、農作物，園藝作物，配合經營。

D、餘額推，配成各種經營方法，茲爲便利計，以左表例示之。

120
41111

2、公用建設之籌劃

A、辦公室，宿舍，獸畜舍，倉庫，會議室，工廠。

B、公共住宅（集居或散居）

C、其他道路，橋梁，水道，及保安設備。

3、關於種籽肥料者

A、動植物種籽之籌劃（參閱經營事項）

B、肥料之籌劃

一、自給

二、購買

4、產品加工整理檢驗分級及運銷之籌劃

A、加工檢驗分級標準之規定

B、加工機具之設置

C、技術上之準備

D、整批出售（外運或當地）

E、零售（外運或當地）

F、委人代理銷售

G、自設銷售店

5、關於社員勞作之籌劃

A、社員之編組或分隊辦法

一、按性別齡年

二、按知識能力

三、按所長技術

四、按自己志願。

五、按業務之需要。

B、社員工作能力及勤惰之考核標準，與工資支給辦法之規定。

一、按勞作日數。

二、按工作分量。

三、按忠實程度及操行之良劣

6、合作收益之分配辦法

A、公有制度

一、各種生活必需品，公其供給，以其所餘爲公財。

二、按口配給最小限度之衣食住，以其所餘再按（庚）項辦法依合作社法分配之。

B、依合作社法分配之。

7、如需要僱工，關於僱工之規定。

A、長工（熟練工人或學徒）

一、支給普通工資，不享合作利益。

二、支給普通工資外，給與合作利益。

A、分給合作純益時，關於分給標準之規定。

1、提純益之一部，按口平均分配之。

2、提純益之一部按勞作成績分配之。

B、准入社爲社員時關於入社標準之規定

1、以勞作期間之久暫

2、以勞作能力之優劣

3、以性質之忠實程度

4、以技術上之需要

B、短工（熟練工人或普通工人）

一、支給普通工資，不享合作利益。

二、支給普通工資外給與合作利益。

A、支給合作社經濟上可能之小額獎金。

B、准轉入長工籍內（依長工之規定待遇之）

C、僱工數與社員數比例之規定。

一、長工數不得超過圍場勞作社員數之比例

二、短工數之預計

A、某一工作事項之過程中某一段落需要短工數。

B、某一工作季節，需要短工數。

D、僱工來源之規定

一、以社員家屬為限

二、儘先自社員家屬選僱，不足數自社外求得。

三、自社內外求得不加限制。

8，關於運銷之籌劃（參閱農業個別生產）

B，工業產銷合作社（工業生產合作社）

1，資金機具之來源

2，廠址之選擇之建築設備之籌劃

3，技術勞作之配備及分組辦法（參閱農業生產合作）

4，原料之籌劃

A，自給

B，購買

5，產品之檢驗分級及運銷之籌劃（閱農業生產合作）

6，社員工作能力，及勤惰之考核標準，與工資支給辦法之規定（參閱農業生產合作）

7，關於運銷之籌劃（參閱農業個別生產共同運銷）

8，合作收益之分配辦法，（參閱農業生產合作）

9，如需要僱用關於僱工之規定，（參閱農業生產合作）

(二)，個別生產共同運銷運銷合作社

此種合作社，在組織方面偏於運銷，在經營方面，偏於生產，茲分農業工業，
例示如此。

A、農業個別生產共同運銷合作社（農業運銷合作社）

1 金融部分

A、生產貸款（實為信用貸款之一種）

（一）貸款標準之規定

（A）以耕種之面積多寡為標準

（B）以需要種籽，耕畜，農具，肥料外僱勞工之多寡為標準

（二）貸款時間及期限之規定

（A）在播種前全部貸出

（B）依前種需要項目按期貸給，均以不悞農時為原則

（C）以收穫時期為還款期限

（D）以收穫物運銷後為還收期限

（E）合作信用社貸款辦法辦理

（三）貸款手續之規定

(A) 以合作社爲對象

(B) 以合作社爲經手而實際以社員爲對象

(C) 有聯合社時以聯合社及合作社爲經手而實際以社員爲對象

B 預支貨價貸款

(一) 貸款成數利率之規定

(二) 還款辦法之規定

(三) 有生產貸款時與生貸關係之規定

C 加工設備貸款

(一) 以合作社爲對象

(二) 以聯合社爲對象

(三) 預計加工設備之規模與產品數量之關係，並以之說明貸款需要情形。

(四) 貸款償還辦法

D 週轉資金貸款

(一) 社員預支貨價資金

(二) 營業費資金

(三) 加工製造費資金

2、生產部分

A 種籽肥料農具水利役畜防害之籌劃

(一) 統籌規定

(二) 個別自籌

B 各種農業栽培經營技術之籌劃

(一) 統籌規定

(二) 個別自籌

C 社員產品精選整理之規定

(一) 爲加工製造之便利規定最小限度標準

(二) 爲運銷之便利規定最小限度標準

(三) 爲經營上之必要

3 加工製造部分

A 送廠期限之規定

(一) 產品收穫後之貯藏惟較短者(如園藝產品)

(A) 依據工廠實際能力規定在一定期限內每日送廠數量

(1) 以社員或合作社為單位一次或分次輸流送廠

(2) 分社員或合作社為多數小組，一次或分次輸流送廠

(B) 在一定期限內由社員或合作社自由送廠

(二) 產品收穫後能經久貯藏莊者（如食糧纖維產品）

(A) 依工廠之能力及工廠之經營經濟規定之

(B) 依市場之需要情形規定之

(C) 依生產貸款償還之便利規定之

(D) 其他依氣候交通或地方習慣規定之

B、原料分級檢驗之規定

(一) 以所備度量衡之性能為標準

(二) 以形狀為標準

(三) 以色澤為標準

(四) 以成熟度為標準

(五) 以摻雜為標準

(六) 以含潮度爲標準

(七) 以化學上之變化程度爲標準

C、關於包裝材料樣式大小商標之規定

D、關於工廠組織之規定

(一) 經理

(二) 會計出納事務

(三) 技術

(四) 人事

(五) 檢驗

(六) 司秤

(七) 倉庫

(八) 其他必要部份

4、運銷部分

E、關於行情探訪之籌劃

(一) 與商業通訊社及各有關團體機關約定供給行情，如非純義務性質時，關於

報價，密碼密碼辦法及行情真偽之責任，經費負擔之規定。

(二) 自派採訪員交際員(責任密碼密語同)(A)

(三) 訪定代理採訪員(經費責任密碼密語之規定同)(A)

F、關於行情傳達之籌劃

(一) 屬於單位合作社者

(A) 牌示辦法廣告社員周知

(B) 分組通知辦法互相遞傳(社員過多事業區域過廣時)

(二) 屬於聯合社者

(A) 劃事業區域為若干小區，每小區選擇人事優良之單位社，作通信中心社

遞傳周知

(B) 參用牌示辦法

(C) 定期書面通知或報告法(十日或半月一月)

(三) 行情傳達之標準

(A) 選銷市場月日之最高低價之傳達

(B) 征收手續費之合作社或聯合社加算手續費及運費保險包裝整理費之傳達

七三三

一九

(C) 共同加工製造之合作社，除(B)項外加算加工製造費之傳達。

C，關於運輸方法及工具之籌劃

D，關於販賣辦法之籌劃

(一) 運銷市場之選擇

(A) 為多得賣價利益

(B) 為安全便利

(C) 為宣傳產品之特色

(D) 為資金之週轉靈活

(二) 販賣機構之籌劃

(A) 自設門市攤店

(B) 委人代賣(合作社員盈虧責任代理取手續費)

(C) 整批囤積待售

(三) 社員合作社間運銷手續之規定

(A) 交貨時假定價格之規定

(B) 結算期間之規定

(1) 以一月或數月爲一期

(2) 以年度爲一期

(3) 以物產特殊販賣期間終了時爲一期

A、關於倉儲之籌劃

(一) 自建倉庫

(二) 租用倉庫

(三) 利用行棧倉庫

B、關於保險之籌劃

(一) 臨時分批投保

(二) 訂立一定額之投保合約

B、工業個別生產共同運銷合作社（工業運銷合作社）其形態有三（一）農家副業（二）家庭專業（三）前二種生產者之混合組織。第一種形態，宜以兼營方式爲合作社業務之一部。第二種形態，宜以專營方式，設立單營合作社。第三種形態，視副業專業社員人數多寡之比例，以及各形態所產作品多寡之比例，而決定其單營或兼營方式，但專業單營與副業兼營，在產銷方法上。略有不同，其一專業單營，可以集約經業，生產

精品，長期無間斷，其二，副業兼營。易為粗放經營，生產品不易精緻，且常因主業之閑忙，而使生產間斷或增減，產生產費則多。專營者為低廉，又工業個別生產共同運銷。在生產業務進行過程中，需要共同加工之機會，較農業為多。茲以紗布產銷之個別生產共同運銷業務應採取之經營方法，例示如左：

程序別	方法別	個別生產部份	共同加工部份
1			棉花共同購入
2			共同彈花設備
3			棉條之共同製作
4	紡		紗
5			棉紗之共同分級整理
6			共同搓條設備
7			經捲之共同製作
8	織		布
9			布疋之分級整理
10			染色

生活程序宜於共同加工者佔百分之八十，故此種合作業務經營方法中須注意共同加工設備之籌劃，餘約與農藥同，可參閱之。

三、個別生產個別委託運輸

類似本省代營局，經辦各縣合作社或聯合社運銷業務，辦法對於社員或合作社之產品，分批個別販賣代營局（合作社或聯合社），不負盈虧責任，經營技術及會計手續，頗為繁雜，除分列各種事項外，餘約同個別生產共同運銷經營法，可參閱之。

A、關於販賣價格方面之規定

- (1) 社員允許合作社斟酌情形代定賣價
- (2) 社員指定最低賣價
- (3) 每批販賣數量價格均須隨時發得社員之同意
- (4) 合作社須靈活供給，未來行情變化之預測，指導社員決定出售數量與時期。

B、關於公共設備之利用方面，須盡可能之最大限度，征取必要以上之費用時，其征收標準辦法之規定

C、關於品質壞變時責任之規定

D、征收平價費標準辦法之規定

保管販賣議價手續，至爲繁雜，本省體導方針上，暫不採用此制，希經營者及指導人員注意及之。

四 個別生產共同收買運銷

此制最爲簡便而合乎國情，其與普通共同運銷制之不同處，在支給假定價格之全部，不担負利息，社員與合作社，隨時作一清算，減少雙方顧慮，與煩雜之手續，社員所負者，年度終了時之盈虧總責任，盈餘共同分配，損失亦大家負擔經理人員負責較重，經營方針，易趨穩健，可減少囤積投機之危險，有所採取小規模短期期賣辦法，有時採取廉價多賣快賣主義，均爲本制度事權集中，運用靈活之長。其他各點與個別生產共同運銷制約同可參閱之。

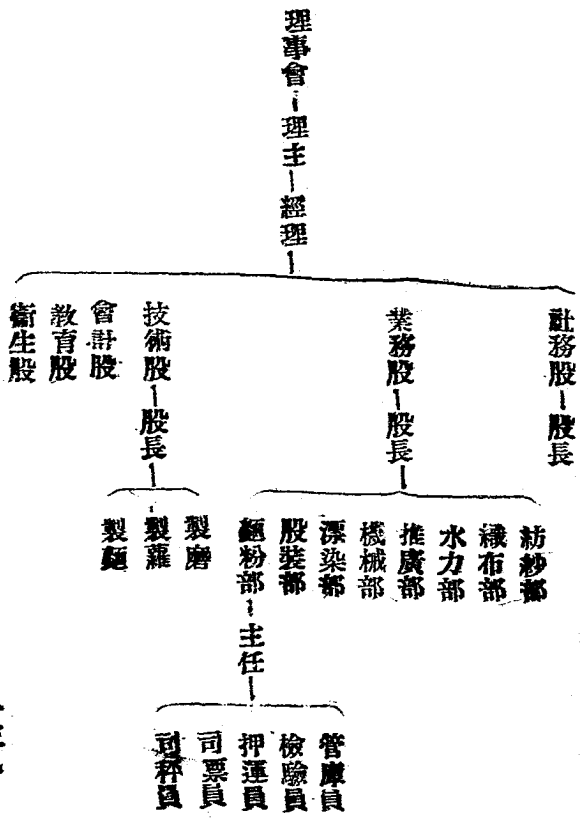
目前中國農村需要增加生產，培植民力，尤需要造成公有財產，集中公有資金，則置公有設備，實施改良計劃，以加強集體之力量，上述四種運銷制度之中，以收買制度最合此種目的。

丁、進行計劃

本節不過將經營事項，擬辦業務，依據經營方法所列各點，加以時間的排列，作成有次序的進行步驟，以爲實行之依據，茲將以事項別及時間別，分爲工作程序與工作進

一、度，列舉與平紗布產銷聯合社紗所擬進行計劃如左：

A、工作程序
 A、建立經營機構
 本聯社依經營之需要分部，處理各項業務其組織如左表



本聯社業務先行舉辦麵粉產銷，俟有成效，再及其他，麵粉部現設主任一人，司庫一人，檢驗一人，運銷一人，倉庫一人，票據一人，其次與醴泉乾縣聯合設臨時聯合辦事處一處，派常駐代表一人，辦理麵粉聯合運銷事宜，於西安委託合作供銷業務代管局，代為販賣。

B、完成登記手續 本聯社依法完成登記手續，並指導社員社辦理變更登記手續。
C、任用各級職員 本聯社擬先舉辦麵粉產銷業務，故就該部需要，物色適當人材，充任主任，管庫，檢驗，押運，司票，司秤 各種職務，以便開始業務。
D、經營麵粉產銷 本聯社對社員社所產麵粉，已約略估計，為求經營順利，擬依

左列順次進行。

- 1、切實調查產量
- 2、特約磨麵社員
- 3、製備麵袋
- 4、劃一羅底提高品質
- 5、規定商標辦理運銷
- 6、指導組織專營麵粉產銷社

E、經營其他業務 本聯社水力彈花廠，擬即勘購地皮，開始建築，並購買彈花機器，租裝發動機器，以便開始業務，運銷土布改良織機等亦量力籌辦。

F、籌集業務資金 除自集資金外，呈請合管處介紹銀行貸放，麵粉部設備原料運轉及水力廠建築等各項資金；并儘量採取透支方式以便運用。

G、指導與宣傳 本聯社派員赴各社員社，宣傳各項業務與社員家庭經濟及發展地方經濟之關係，並指導辦理登記申請貸款記帳等各種手續。

H、訓練社員 在教育方面於前項社務推進期間，召開各社社員大會，由本社派員前往講解麵粉運銷利益及辦法。

二、工作進度

A、第一期○○月○○日—○○月○○日

(1)○○月○○日—○○月○○日

A、推定麵部主任

B、任用麵粉部全體職員（未收麵前一律作調查宣傳工作）

(2)○○月○○日—○○月○○日

A、指導社員社變更登記

B, 宣傳麵粉產銷業務

C, 調查麵粉產量及生產方法

D, 特約磨麵社員

E, 指導變更登記及申請貸款

(3) ○○月○○日—○○月○○日

A, 製備麵袋

B, 籌備麵庫

C, 籌備秤烘乾混合裝袋等器具

D, 定製羅底及檢驗器具

E, 規定商標

B, 第二期○○月○○日—○○月○○日

(1) ○○月○○日—○○月○○日

A, 通知收麵日期

B, 按時公佈收麵價格

C, 收集麵樣檢驗研究

(二)○○月○○日—○○月○○日

A 收麵：每日以收〇萬斤爲準

B 督促更換羅底

C 檢驗社員石磨及原料品質

C，第三期○○月○○日以後

(1) 繼續收麵

(2) 交涉車輛

(3) 辦理運銷，每日所收之麵以能全部起運爲準

(4) 宣傳麵粉開闢市場

(5) 與銀行定立活期抵押透支合同預計儲存麵粉〇〇萬袋以備西安麵粉缺乏時

供給市民食用穩定糧價

十萬里

第五章 運輸合作社之經營

一、甘肅省運輸合作推行計劃草案

一、引言

本省當西北之要衝，幅員廣大生產原料蘊藏富庶，值茲抗戰建國需要殷切之時，開發資源，發展經濟，增進生產，皆爲當務之急，唯欲達此目的，則有賴於交通與運輸，顧本省鐵道未建，水運未修，省際與境內重要城市之交通，雖有公路相聯繫，然公路以便於軍運者爲多，濟於民建者爲少，且其運輸成本過高，不能廣泛以資應用，故各地雖有豐富之資源，而以不得調濟爲苦，近數月來本省糧價飛漲，總其原因雖因上年之歉收，然交通與運輸不便，實爲重大原因之一。諸如此類問題，若不根本救濟，則本省物價與民生，將日趨於嚴重，而影響抗戰前途至深且鉅。

查本省糧運管理處，雖於去歲成立，但於初步工作祇能完成支幹線之運輸，欲使不當路線之各縣，與當路線各縣廣大鄉鎮之物資得以靈活運輸，實非策動民衆於極短期間完成運輸網不可，願此運輸網之完成，則有賴於普及之運輸合作社，以便各地陸續相通，

辦目並舉，爰本此旨，並根據本省農業推廣貸款合同第二條等三款及第四條之規定，草訂此計劃。

二 本省驛運情形概述

查本省驛運管理處，自去歲成立以來，積極開拓支幹綫，並製造大車，調查沿綫各縣情形，次第設置運驢站，計現已通運之驛綫有下列數段：

- 一、蘭蕪段——由蘭州至猩猩峽，全長一一七一公里，計設九站，運輸工具有駱駝，膠輪大車，本輪大車及挑伕等類。
- 二、蘭雙段——由蘭州至峽西之雙石舖，全長五九〇公里，計設六站，運輸工具有駱駝，膠輪大車，駝騾，及背伕等類。
- 三、蘭西段——由蘭州至西安，全長五一九公里，計設三站，運輸工具有駱駝，膠輪大車，鐵輪大車，推車及挑伕背伕等類。
- 四、蘭甯段——由蘭州至寧夏，全長三七五公里，計設二站，運輸工具有駱駝，牛皮筏，羊皮筏及挑伕等類。
- 五、平甯段——由平涼至寧夏，全長二二七公里，計設兩站，運輸工具駱駝，駝騾，駝騾及挑伕等類。

六、甘肅——甘肅老西川，起於蘭州，自前僅止於岷縣，全長二六〇公里，計設兩站，運輸工具有駱駝，膠輪大車，鐵輪大車，馱驢，馱驢及背快等類。

七、蘭青段——由蘭州至青海，全長一二〇公里，計設一站，運輸工具有駱駝，馱驢，馱驢，牛皮筏，及背快等類。

本省運輸情形略如上述，其通運區域僅限於境內，重要城市及省際間，其餘如農產及工業原料富庶之區，尚無運輸可言，且其通運之處，已有汽車通行，蓋其切用僅補汽車運輸而已，自依驛運處之估計如在本省發動各種驛運工具及人力，則最低限度全年可調用駱駝二〇五〇〇頭，馱驢一〇五〇〇頭，馱驢一〇五〇〇頭，馱驢一〇五〇〇頭，膠輪大車一一〇〇〇輛，鐵輪大車八五〇〇輛，手推車一五〇〇〇輛，牛皮筏一五〇〇〇輛，本輪大車七〇〇〇輛，手推車一五〇〇〇輛，牛皮筏一五〇〇〇輛，三〇〇雙，羊皮筏一〇〇〇雙，背快一七〇〇〇，三五〇〇個，挑快七五〇〇，一五〇〇個。

依前所述，本省尚有大量運輸潛力未能引用，而各地物資則以未得調劑，坐使其價上漲，海非抗戰期間應有之現象，故因時因地組織大小規模之運輸合作社，以補驛運之不足，使與公路支幹綫相銜接，俾令物資其用，貨暢其流，實屬至要。

三 本省推行運輸合作計劃內容

1、與整個運輸事業相配合——「增加生產即物質效用之增加」，而物質效用之增加，尤以增加運輸效用為最重要。本省除公路及驛運有重要點線之聯絡外，今後須根據各地物產及地勢之分佈情形，由管處組織各種專營運輸合作社運儘先辦沿公路支幹線各縣鎮間之運輸事宜，待有成效後，次第推廣及於支幹線附近各鄉鎮。至運輸工具擬暫以膠輪畜力大車為主，鉄輪畜力大車附之，且因工具之不同，暫分運輸社為甲乙兩種之甲種社每社以膠輪畜力大車三輛至五輛，配以牲畜六頭至十頭，力夫三人至五人為準；乙種社每社以鉄輪畜力大車五輛至十輛，配以牲畜十頭至二十頭，力夫五人至十人為準。在甲乙兩種社中，得以混合配用膠輪及鉄輪兩種運輸工具，運輸合作社之章程另定之。

（附件一）

2、資金之來源——運輸合作社之資金，擬利用本省農業推廣貸款合同第二條第三款所定之五十萬元為準，但合作社至少須自籌資金百分之二十，並以儘先利用此項自籌資金為原則，至運輸合作社向銀行貸款還款辦法另定之。（附件二）

3、運輸工具及牲畜之購買——運輸工具及牲畜之購買，以由合作社自辦為原則，但必要時得由合作社及運輸主管機關協助統籌之。

4. 管理辦法——運輸合作在本省爲一種首創事業，其管理至爲重要，在正式管理辦法未公佈以前，擬暫遵照甘肅省政府所頒佈之甘肅省運輸合作社管理暫行辦法之規定辦理之。（附件三）

5. 資金規劃及盈餘估計——依照甲乙兩種社運輸工具之不同，資金規劃及將來盈餘估計分作兩種，列表說明之。（附件四）

四、結論

本省物資素稱殷富，以農產品言，在河西區域沿白亭河流域之涼州，額濟納河流域之甘州，號爲糧庫，有「金張掖銀武威」之稱，在蘭州區域，得黃河水利之勝大米水菸頗爲名著。在南部沿渭河流域如天水秦安等地稻麥芝麻青稞之屬出產甚多，在東部之涇川流域，如涇川平涼等縣小麥、雜糧出產頗豐，其餘各縣無有各種特產，如能藉運輸社之調濟，則本省物價及民食問題，得以解決，而於抗戰前途及後方之安定，亦有裨助。本計劃僅限於概略之敘述，其有關整頓運輸網之完成及新路線之如何開拓，則有待於運輸主管機關之籌畫。

保證責任 縣 運輸合作社章程 (民國年 月 日社員大會通過) (附件一)

第一章 總則

第一條 本社定名為保證責任 縣運輸合作社。

第二條 本社以運輸貨品增進社員收益為目的。

第三條 本社為保證責任組織各社員之保證金額為其所認股額之倍並以其所認股額及保證金為限負其責任。

第四條 本社以 為事業區域

第五條 本社社址設於

第六條 本社應公佈之事項在本社揭示處公佈之。

第二章 社員

第七條 本社社員以居住本社業務區域內有行為能力而無吸食毒品宣告破產及褫奪公權之情形者為合格。

第八條 本社社員除具備前條之規定資格外並須有下列各項資格之一

- 1、有運輸驛馬或工具者。
- 2、有運輸勞力者。

第九條 凡願加入本社者應先填具入社志願書經社員二人之介紹或直接以書函請求經理
事實之同意并報告社員大會。

第十條 本社社員有左列情事之一者喪失社員資格：

1、喪失中華民國國籍者。2、違反第七八條之規定者。3、死亡。4、自請退
社。5、除名。

第十一條 本社社員得於年度終了時自請退社但應於三個月前向理事會提出請求書經理
事實核准。

第十二條 本社社員有左列情事之一者得經社務會出席理監事四分之三以上之決議予以
除名并報告社員大會以書面通知被除名之人。

1、不遵照本社章程及社員大會決議履行其義務者。2、有妨害本社社務業
務之行為者。3、有犯罪或不名譽之行為者。

第十三條 出社社員於出社前本社所負之債務自出決定之日起經過二年始得解除但本
社與該社員出社後六個月內解散時該社員視為未出社。

第十四條 出社社員得請求退還已繳股款。

前項股款之退還於年度終了結算後決定之。

第三章 社股

第十五條

本社社股金額每股國幣一元每人至少須認購一股入社後得隨時添認社股但至多不得超過股金額百分之二十。

前項股金利息定為年息但無盈餘時不付給股息。

第十六條

社員認購社第一次所繳股款不得少於每股四分之一。

前項社員欠繳之股金額得以勞力或提供之牲畜工具估定價格代付之。

第十七條

社員不得以其對於本社或其他社員之債權抵銷其已認未繳之社股金額亦不得以其已繳之社股金額抵銷其對本社或其他社員之債務。

第十八條

社員非經本社同意不得讓與所有之社股或以之担保債務。

第十九條

凡受讓社股者應繼承讓人之權利義務之讓與非社員對前項適用第七八條之規定。

第四章 職員

第二十條

本社設理事一人組織理事會執行本社社務設監事人組織監事會監查本社社務理事及監事均有社員大會就社員中選任之。

前項理事之任期為一年每年選分之一監事之任期為一年均得連選連任。

第二十一條

理事會主席一人經理一人司庫一人由理事互選選之必要時得加設副經理一人事務員一人由理事會選任之但必要時經理亦得由理事會選任專人充任。

第二十二條

理事主席總理社務代表本社經理專掌本社業務之執管司庫專司本社現金之保管與出納。

理事會之辦事細則由理事會另定之

第二十三條

監事會設主席一人由監事互選之。

第二十四條

監事會設監資本社一切財產狀況當合作社與其理事訂立契約或爲訴訟上之行為時代表合作社監事爲執行前項職務認爲必要時並得召集社員大會。

監事會之監查細則由監事會另定之。

第二十五條

監事不得兼理事經理副經理或事務員曾任理事之社員於其責任未解除前不得當選爲監事。

第二十六條

本社理事皆係義務職但有必須公務費用時得經理事會之認可支付之。

第二十七條

惟經理副經理及事務員得酌支薪金。

理監事非有正當事由不得辭職。

理監事因辭職或其他事由缺額時得召集臨時社員大會行補缺選舉補缺選舉所產生之理監事以繼任者之任期為任期。

第二十八條

本社出席聯合社之代表由理事會提出於社員大會推選之其任期為 年。

第五章 會議

第二十九條

本社社員大會分通常社員大會及臨時社員大會兩種通常社員大會於每一業務年度終了後一個月內召集之。臨時社員大會因下列情形召集。1. 理事會認為有必要時。2. 監事會於執行職務上認為有必要時。3. 社員四分之

一以上以書面記明提議事項及其理由請求理事會召集時前項請求提出後十日內理事會不為召集之通知時社員得呈報主管機關自行召集。

第三十條

社員大會之召集應於七日前以書面載明召集事由及提議事項臨時社員大會以臨時通知召集之。

第三十一條

社員大會應有全體社員過半數之出席始得開會出席社員過半數之同意始得決議但解除理事監事職權之決議須有全體社員過半數之同意解散本社或與他社合併之決議須有全體社員四分之三以上出席出席社員三分之二以上之同意。

第三十二條 社員大會開會以理事主席爲主席，理事主席缺席，對以監事主席爲主席，社員召集大會臨時公推一人爲主席。

第三十三條 社員大會開會時每一社員僅有一表決權，社員不能出席，社員大會時得以書面委託其他社員代理，但同一代理人不得代表二個以上之社員。

第三十四條 社員大會開會時須作成決議錄，載明開會日期、地址、社員總數、出席社員數及會議始末，由主席紀錄及二個以上之出席社員署名蓋章，交由理事會保存。

第三十五條 社員大會流會二次以上，時理事會得以書面載明應議事項，請求全體社員於一定限期內通信表決之，但此項期限不得少於十日。

第三十六條 社員每隔三個月召集社員會一次。社員會由理事會召集之，其主席由理事會互選之。

社員會應有全體理事三分之二之出席，始得開會，出席理事、監事過半數之同意，始得決議。社員會開會時，經理、副經理及事務員得列席陳述意見。

第三十七條 理事會及監事會由各該會主席召集之。

理事會及監事會應各有理事、監事過半數之同意，出席始得開會，出席理事、監事過半數之同意，始得決議。

第六章 業務

二二四

第三十八條 本社經營業務如左；

1 代理社員運輸貨物 2 代理合作社運輸貨物 3 代理客商運輸貨物。

第三十九條 本社社員非經理事會允許不得自行經營前條業務違反前項規定情節輕微者

証收相違違約金情節重大者按照第十二條之規定除名。

第四十條 本社收受社員或非社員委託運輸物品時須檢查其數量品質等記檢查標準及

方法由社員大會決定之其檢查不合格者得拒絕收受。

第四十一條 本社對社員或非社員委託運輸之物品得征收運輸費承運物品如須打包改裝

時得徵收手續費其標準由理事會另定之。

第四十二條 本社收受運輸物品後除天災及人力所不能抵抗者外其危險責任由本社負擔

。

第四十三條 運輸牲畜以由合作社社員自購自養為原則。

第四十四條 本社需用人力運輸時應先於社員及其家屬担任不足用時得僱用工人補充之

。

第四十五條 本社對於社員或僱用工人之工資及驢馬工具之使用費其支付標準得比照運

貨價略予減低或依價目表拆成計算由社務會議決定後公告之。

第七章 結算

第四十六條

本社以國歷一月一日至十二月三十一日爲一業務年度。理事會應於每年度終了後一個月內社員大會開會之七日前造成財產目錄資產負債表業務報告書及盈餘分配案置於事務所內任本社社員及債權人閱覽并另給一份交由監事會審查後報告社員大會。

第四十七條

本年年終結算後有盈餘時除彌補累積損失並付股息外其餘數應平均分爲一百分按照下項規定辦理：

1 以百分之二十作公積金由社員大會指定機關儲存或其他確有把握方法運用生息公積金除彌補損失外不得動用。

2 以百分之十作公益金由社務會決議作爲發展本社業務區域內合作教育及其他公益事業之用。

3 以百分之十作理事會職員酬勞金其分配辦法另定之

4 以百分之六十作社員分配金按各社員所得工資提供之工具驟馬使用費比例分配之

第四十八條 本社有虧損以公積金、股金順次抵補如不足時由各社員按照第三條之規定負

其責任，

第八章 解散

第四十九條 本社解散時清算人由社大會就社員選充之。

前項清算應按照合作社法規定清理本社債權及債務。

第五十條 本社清算後剩資產餘額時由清算人擬定分配案提交社員大會決定之。

第九章 附則

第五十一條 本章程經社員大會通過呈准主管機關登記後施行。

甘肅省運輸工具貸款還款辦法 (附件二)

一、本省運輸工具貸款還款依本辦法之規定辦理之。

二、運輸工具貸款限定期於購置或製造運輸工具之原料及設備。

三、運輸工具貸款額度以時值之八〇爲度。

四、運輸工具貸款期限爲三年分三年攤還第一年攤還四分之一第二三兩年各攤還四分之一

一五每年結息一次倘得於未到期前償還貸款之一部或全部利隨本減。

五、運輸工具貸款之利率規定如左：

(一) 利率五厘（內有合作行政經費加息一厘）合作社對社員貸款其利率不得超過月息一分二厘。

(二) 貸款利息自承貸機關匯出或結出之日起息，還款時以匯出之日或當還之日止息，如匯本減不足，月息按月計算，每月以三十日為準。

(三) 合作社或聯合社借款到期未還而事前並未申請展期或申請而未經核准者，在延期內之利息，承貸機關得照原定利率增加四厘計算，並派員催收。

六、合作社申請借據之續定如左：

(一) 合作社申請借款除繕具借據申請書社員借款用途及細數表，合作社及職員印信紙外，並應附營業計劃書及收支預算，送由當地主管機關核轉合作事業管理處（以下稱合管處）

(二) 合管處收到合作社申請請款各項文件後，即與貸款機關會同審核，決定准駁。核准合作社借款後，由貸款機關備發空白合同及收款，寄交當地主管機關轉交合作社查收。簽蓋寄回貸款機關審查無訛後，即將貸款付與并按月列表送合管處備查。

(三) 合作社收到借款後，應即報告合管處并由當地主管機關派員會同貸款機關派員到社盤放，并由合作社填報社員借款結單，經監放員簽名蓋章，分別轉送

合管處及貸款機關備查。

(四) 付出貸款匯費由貸款機關負擔，還款之匯費，由合作社負擔。

七、合作社還款手續規定如左：

(一) 合作社借款到期，貸款機關於到期前一月通知合作社，準備籌還，并函知

合管處。

(二) 合作借款到期，應將本息如數還清，如到期不能歸還，未經請准展期者以

延期論。

(三) 貸款機關收清合作社還款本息後，即將原合同發還并填發還款收據，一函函

知合管處。

八、合作社如有舞弊情事依左列規定懲處之：

(一) 凡合作社職員舞弊應由合管處依法究辦，并追還其全部借款。

(二) 凡社員將此項借款轉借他人，希圖漁利者，科以原借款利息五倍之罰金，並

追還借款本息全部。

(三) 凡借款用途不實或業務上發生重大不利變化時，應即提前還款一部或全部。
九、本辦法自商得四行聯辦處離分處同意後，呈准備案之日施行，修正時同。

甘肅省運輸合作社管理暫行辦法

(附件三)

- 一、甘肅省為謀發展運輸，作業流暢，實運起見特制定本辦法。
- 二、各縣市合作指導室應在驛運幹支綫附近及驛運幹支綫所不及之鄉鎮指導組織運輸合作社（簡稱運輸社）或就原有合作社指導經營運輸業務。
- 三、運輸社為保證責任各社員之保證金額不得少於其所認股額之五倍並以其所認股額及保證金額為限負其責任。
- 四、運輸社社員除具備法定資格外並須有下列各項資格之一。
 - (一) 有運輸牲畜或工具者
 - (二) 有運輸勞力者
- 五、運輸牲畜以由合作社社員自購自養為原則。
- 六、合作社需用人力運輸時應先儘社員及其家屬担任不足用時得僱用工人補充之。
- 七、社員認購社股得分期繳納其無力交付現金者得以勞力或提供之牲畜工具估定價格代

八、運輸業務之對象暫定如左：

(一) 代理社員運輸貨物。

(二) 代理合作社運輸貨物。

(三) 代理客商運輸貨物。

九、合作社運輸貨物其貨運力額在甘肅省境內應按照驛運管理處（簡稱驛運處）規定運費辦理但在險峻路線得另給加成惟須呈經驛運處核准。

十、合作社對於社員或僱用工人之工資及驢馬工具之使用費支付標準，得比照前條運費價目表略予減低或依前表折成計算，由社務會議決定後公告之。

十一、合作社於收受運輸貨物時應填發運貨單給交運人執存，俟貨物送到約定地點取得受貨人收貨回單後換銷原運貨單。

十二、合作社運輸貨物得採用分隊辦法，每隊選定負責人管理沿途運輸事宜。

十三、合作社運輸貨物得與本縣或鄰縣經營運輸業務之各合作社密切聯絡分段負責運輸。

十四、合作社經營運輸貨物得聯合設置合作社聯合辦事處。

十五、運輸社成立三所以上時，得組設聯合處得遼寧縣運輸社參加，以便聯合運輸。
十六、合作社所用牲畜及受用貨物，以辦理保險為原則，驟馬保險費由合作社自担，貨物保險費由交運人負擔。

十七、合作社運輸貨物除人力不可抗之損失外，如有耗損遺失情事由合社負擔賠償責任。

十八、運輸社或其聯合組織因業務上之必要得附設倉庫。

十九、鄉鎮與驛運幹支綫間貨物之移運，辦法由運輸社與驛運機關商訂之。

二十、各驛運機關之倉庫或貨棧得予合作社儲存之便利儲存費按照規定核收或酌予減收。

二十一、各驛運機關所設電台或電報房，遇合作社有緊急事項得予以通訊之便利。

二十二、運輸社之運輸工具尚遇裝載不足或放空行駛，得請求驛運機關代為招攬貨物，

其運費照驛運運費之規，由驛運機關照發。

二十三、驛運機關之食宿醫藥等設備得酌量供給運輸社使用。

二十四、合作社運輸工具如有損壞，得請驛運機關附設之修理廠所代為修理從廉取價。

二十五、合作社運輸車輛非依法定不得任意徵扣留難，但驛運處於軍運緊急時得調用

運輸車輛。

徵收機關對於合作社運輸貨品，須儘先查驗放行。

業。五、關於運輸設備上及業務經營上必要資金，得向合作貸款機關或驛運機關

合作社經營運輸所得之盈餘，除提存法令所積金公益金及職員酬勞金外，其餘

額按社員所得之資提供之工具驛馬使用費比例分配之

二十九、凡未依法登記之運輸社，不得冒用運輸合作社名義經營業務。

三十、依法登記之運輸社，不受同業行會之限制。

三十一、運輸社業務計開辦費及經費預算，非經呈准不得實行。

三十二、運輸社每三個月，應填報業務報告表報告及業務狀況會計情形，每半年應結算

一次作成（一）財產目錄（二）資產負債表（三）損益計算書（四）盈餘分配

案經監事會審查後呈報備查。

三十三、運輸社職員之選任主管機關認為必要時，得令其比照原定數額加倍，出呈候圖

定。

三十四、運輸社車輛承運貨物須照驛運機關規定，向驛運站辦理一切必要手續。

三十五、本辦法自省政府規定之日施行。

一、湖北省建設廳推行各縣運輸合作事業暫行辦法

一、本廳爲謀發展鄂西、鄂北各縣交通流暢貨運起見，特倡辦運輸合作事業，所有客主要道路查核，應由各縣合作事業辦事處積極指導組織運輸生產合作社，或就原有運輸合作社指導經營運輸業務。

二、運輸生產合作社社員除具備法定資格外並須有下列各項之一：

- (一) 有運輸驢馬或工具者。
- (二) 有運輸勞力者。
- (三) 職業上有運輸需要者。

三、運輸驢馬以由合作社共同購買飼養爲原則，本社員提供者或估價格訂立租約，交合作社飼養使用，或由社員自行飼養管理，合作社隨時雇用付與工資。

合作社需用人力運輸時應先儘社員及其家屬担任，足時雇用工人補充之。

社員認購社股得分期繳納其無力繳付現金者，得以勞力提供之牲畜與工具估定價值作股身。

六、運輸業務之對象暫定如左：

(一) 代理社員運貨物。

(二) 代理合作社運貨物。

(三) 代理客商運輸貨物。

合作社運輸貨物應依路徑險夷與貨物種類，按里程規定，貨物單位數量之運費價目列表公告，但對於社員或合作社運輸時，其運費得酌予減輕。

前項運費價目表應由理事會議定，提由社員大會通過後，呈報本廳暨各該縣政府備案。

八、合作社對於社員或雇工及騾馬之運輸工資，其支付標準得比前條運費價目表略予減低，或依前表折成計算由社務會議決定後公告之。

九、合作社於收受運輸貨物時，應填發運貨單給交運人執存，俟貨物送到約定地點，取得受貨人收貨回單後，換銷原運貨單。

十、合作社運輸貨物得採用分組辦法，每組選定負責人管理沿途運輸事宜。

十一、合作社運輸貨物得與本縣或鄰縣經營運輸業務之合作社領取聯絡，分段負責運輸。

十二、合作社經營運輸貨物得單獨或聯合設置運輸站或辦事處。

十三、運業合作社成立達三所以上時，得組設聯合社，並得邀鄰縣運輸合作社加入，以硬聯合運輸。

十四、對於商旅客人之輸送合作社，得依實際需要情形酌予兼辦。

十五、合作社所用騾馬及受運貨物以辦理保險為原則，騾馬保險費由合作社負擔，貨物保險費由交貨人負擔。

十六、合作社運輸之貨物除人力不可抗之損失外，如有耗損遺失情事應由合作社負擔賠償責任。

十七、合作社關於運輸設備上及業務經營上必需資金，得向合作貸款機關申借。

十八、合作社經營運輸所得之盈餘，除提存法定公積金公益金及職員酬勞金外，其餘額按社員提供工具，騾馬及所得工資比例分配之。

十九、本辦法如有未盡事宜各縣合作事業辦事處得隨時呈請修改之。

28

APR 1947

C210
288
合作經營

2062
李中舒輯

華東合作圖書館

借閱者注意

- 一 借書以一週爲限，必要時得續借一週。
- 二 剪裁損壞或遺失，照市價賠償。
- 三 期滿後請即歸還，不另通知。
- 四 逾期不歸還，照章處罰。
- 五 還書時須注意向本館索回借書證。
- 六 遇必要時本館得隨時索回借出圖書。
- 七 特別借書證借書辦法另訂。
- 八 外埠借閱辦法另訂。
- 九 歡迎建議批評。

