

民衆教育館實施小叢書之六

教育部社會教育司主編

壽勉成編著

# 合作指導

正中書局印行

## 編輯凡例

- 一、本叢書係就民衆教育館立場，編輯而成，爲民衆教育館工作人員必備之參考用書。
- 二、本叢書分章節撰述，亦可作民衆教育館工作人員訓練機關教材之用。
- 三、本叢書係按民衆教育館所實施之各項教育性質（如公民教育實施法、成年失學民衆補習教育等）、重要事業設施（如圖書室管理法）、或重要行政工作（如民衆教育館組織及行政、民衆教育館事務管理等），分冊撰述，以應需要。
- 四、本叢書取材，特別注重具體方法之提示，實際問題之研討，竭力避免不必要之理論與批評。
- 五、本叢書每章末附列討論問題及主要參考書報，以供閱者作進一步研究之用。
- 六、本叢書倉卒出版，望漏之處，在所難免，以後當隨時修正與補充。



第六節	合作社的聯合	二八
第四章	合作社的經營	三一
第一節	消費合作社的經營	三一
第二節	生產合作社的經營	三三
第三節	信用合作社的經營	三八
第四節	運銷合作社的經營	四〇
第五節	供給合作社的經營	四四
第六節	公用合作社的經營	四六
第七節	保險合作社的經營	四九
第八節	經營的結算	五三
第五章	我國合作事業的歷史和現狀	五六
第一節	我國合作事業史略	五六
第二節	我國合作事業現狀	六〇
第六章	結 論	六八
第一節	合作事業與中國	六八
第二節	中國合作事業的前瞻	七〇

# 第一章 合作的概說

## 第一節 合作的意義

近幾年來我國經濟的組織裏面，有一種很值得我們注意的新興事業，這種新興事業，就是合作社。我國的合作事業，雖發軔於民國八年，但直到民國十六年，始奠定發展的初基。其中原因一方面固然由於合作學者繼續不斷的鼓吹和政府當局的銳意推進，同時在我們三民主義的經濟政策下，合作事業實有其特殊的適應性，所以一經倡導，舉國風從。抗戰軍興以來，由於客觀環境的迫切需要，尤為上下一致推進的目標。現在我國各地幾乎都有合作社組織的存在，「合作」這個名詞，已在一般民衆的口裏傳播着；但「合作」的意義究竟是什麼，實不能不加以明確的解釋。

合作的意義，本來是很簡單的，就是共同工作的意思。一個人不能做了的事情，就需要二個人三個人或更多的人去合作。由於社會經濟的發展，產生了「分工」的結果，也需要「合作」；而且「分工」的程度愈高，需要「合作」的地方愈多，社會上合作的事實，



真是俯拾即是，我們不勝縷述。不過我們略加分析「合作」的意義，就可以分爲「消極的」與「積極的」兩種，也就是普通社會學書中將「合作」分爲「無意的」與「有意的」兩種行動的意思。例如各地生活費指數的調查，在事先各地並無接洽，而竟不謀而合的同時舉行，這就是偶然間動作的配合，這種配合，社會學中亦稱爲「合作」；但他是無意的合作。現代生產制度是一種合作，同樣他也是無意的合作；因爲各部門的生產，皆依隨着個人的利益而遂行，例如：工人希望得到可能的最高工資，商人希望得到可能的最高利潤，地主希望得到可能的最高地租，銀行家希望得到可能的最高利息。諸如此類，有意的或無意的配合，假使可稱爲「合作」，也都不過是消極的「合作」。

現在我們所講的，不是無意的消極的合作，而是有意的積極的合作，即是七人以上應用科學的方法，以平等互惠爲原則，共同的互助協助，以實現共同的目標或理想，使整個社會得以共存共榮的那種行爲。——這種有意的互相協助，以求達到社會上共存共榮之鵠的的行動，就是有意積極的「合作」。因此，我們有目標有方針，是有意義的「合作」，而不是消極的無意義的「合作」。真正的「合作」，必須符合以下的十個條件：

- 一、自覺的：合作是自覺的行動，不是偶然的結合；
- 二、自願的：合作是自願的團結，不是強迫的服從；
- 三、自動的：合作是自動的行爲，不是盲目的附和；

- 四、自力的：合作是自力的求生，不是依賴的行爲；
- 五、均利的：合作是利益的均沾，不是剝削的關係；
- 六、平等的：合作是平等的互助，不是主權的調協；
- 七、社會的：合作是謀社會的福利，不是私利的團結；
- 八、科學的：合作是有科學的系統，不是雜亂的集合；
- 九、切實的：合作是有具體的計畫，不是虛玄的幻想；
- 十、建設的：合作是積極的建設，不是偏面的犧牲。

## 第二節 合作的目標

合作運動可說有四種目標：

一、組織化 合作運動的第一個目標，就是要使社會分子組織化。這就是要使社會上各分子，都加入一種有系統的團體，免除散沙一盤的現象，使各分子的意見可以調和，力量可以集中，自己的事，自己可以管理。民主政治的國家，本來就是一種有系統的團體；但是與一般人民的日常生活，似乎缺少直接密切的關係，不能引起一般人的興趣。此外的各種組織，如工會、商會、農會以及公司組織等，則多限於局部，不能使全體人民參加。合作運動要使整個社會成功一個有機體的組織，他不但要使最沒有組織能力的農民，

而且要使最不容易組織的消費者，都組織起來。

二、平民化 合作運動第二個目標，就是要改進社會而使其平民化。譬如有限公司的股東，也可多至幾萬人或幾十萬人，其股東的分布，也未嘗不可以普及全國，甚至全世界。但是這種組織，是一種金錢組織，沒有數十元以至數百元的餘款，不能加入。而且公司的股本，有一定數額，等到股本認足以後，就不能再加進去，要想再加入，那只好收買他人的股票；這時候假使公司的聲譽很大或營業發達，股票就會漲價。而且加入以後，小股東只能坐享紅利或坐認損失，對於公司的營業，完全無權過問，公司的主權，完全操縱於大股東手裏。所以這種組織，不是平民化的組織。我們現在不能說完全不要公司的組織，但是我們應該推進比公司更好的組織，這種組織就是「合作社」。

三、合理化 合作運動的第三個目標，就是要使人與人的經濟關係能合理化。現實社會人與人的經濟關係，彼此都是互相佔有，循環剝削。這種關係，是多麼不合理！稍有社會思想的人，誰不想有所改革！組織合作社，把相互套取的關係，化為通力合作的關係，就是一種改革的方法。而且在資本主義之下，不但財富分配，沒有合理標準，就是生產單位，也是細小亂雜，毫無系統，整個生產計畫，便無從着手，生產過剩，經濟恐慌，亦即從此起。假使能普及合作社組織，由單位合作社，而至合作社聯合社，更由地方聯合社，而至全國聯合社，那末生產系統自有條不紊，而合理關係，也就不難實現了。



四、情感化 自資本主義發展以來，人類關係，即日趨於機械化與金錢化，再沒有什麼情感可言。工人之所以常常罷工，青年之所以時時煩悶，就是缺乏這要素的緣故。人類的關係，若不從速設法用感情來維繫，大家的精神，就沒有地方寄託，那就什麼社會罪惡與不安的現象，都可以發生。過去各種組織的所以不能發生維繫的效力，或由於規模太大，沒有低級的組織做基礎；或由於性質太泛，與各分子沒有切身的關係；或由於組織太硬性，使各分子沒有自動自主的機會。合作社的組織，沒有這三種缺點，所以能發生感情化的作用。合作運動的口號是：「我爲人人，人人爲我」，這不就是感情的表現麼？

### 第三節 合作的體系

合作體系的問題，即指社會合作制度的重心，出發點，以及他的目標而言。無論做什麼事，都應該有一個確實的目標與立場，合作運動自亦不能例外；因爲體系問題，非常重要。根據一般人的意見，大概可分爲兩方面述之：

一、消費本位論 此派從消費者出發，他們以爲資本主義的贏餘，純粹從剝削而來，消費者所受中間人的剝削，是最普通的一種剝削，遂起而主張消滅此等中間人的剝削，這就是說要取銷中間人的贏餘。其所取的手段，就是組織消費者的合作社。此派主張一切生產皆爲消費者的利益而生產，爲消費者所生產，爲消費者之生產，與民主政治主張民有、民

治，民享同一原則。

此派主張將民主政治精神，運用到經濟制度方面，可稱爲經濟民主制度。現在各地所有的消費合作社，爲消費者合作社的簡稱。照他們的理想，凡一地方的消費者，均應加入附近的消費合作社，如此一地方一地方的組織起來，全國人民皆成爲消費合作社的社員。這許多合作社，又可以聯合起來，成立消費合作社總社，自己開工廠，闢農場，自己生產自己所要消費的東西。這樣舉凡資本主義社會所有的種種缺點，如生產消費的不平衡，價格的不公平，勞動工資的剝削等等，都可以免除了。而且他們以爲這都是事實上可以做得到的；因爲英國的批發合作社，就是這樣一種組織，並且已經得到很大的成功。

二、生產本位論 此派雖亦同樣主張合作組織，不過他們以爲應該以生產者的資格而非以消費者的資格去組織。現在資本主義社會裏面的工廠，雖然也是生產者所組織，也是大規模的生產；但是因爲內部待遇不公平，所以他們主張組織合作社來代替。他們認爲社會上的最大的不幸，是工人受資本家的剝削，農民受地主的剝削。爲解決這些社會問題，各種社會主義主張太多，有主張共產的，有主張基爾特制度的，有主張工團社會主義的。這個我們且放下不管，在生產合作派的意見，以爲工人農人自己能組織合作社，便可解決；因爲資本家既可利用公司的組織，來剝削工人農人的利益，現在也可用同樣生產方法，使工人農人自己也成爲資本家，彼此都是資本家，纔是防止剝削的方法。工人自己結

合起來，自開工廠，自營公司，那麼資本家可以不打自倒了。但是在初開辦時勞工缺乏資本，如何能組織生產合作社呢？關於這點，他們以為先由政府幫助，或者由政府先開辦幾個生產的廠場，由合作社去管理。因為他們的目標，在使農工也成資本家，所以他們跟着主張不要取消贏餘；但是這不是和合作社的原則相反了麼？不過他們以為農工們的收入，本來就很微薄，他們從合作所得的贏餘，僅僅稍微加了一點收入，所以這種贏餘，決非資本主義社會下的贏餘可比，所以並不違反合作社的根本原則。

但是他們何以反對消費者來組織合作社呢？這是他們覺得消費者在現時社會中，並未受到什麼剝削，在同一社會內的全體消費者，權利是平等的，貧也好，富也好，都是一樣的；譬如一件物品賣十塊錢，有錢的人去買是這價錢，無錢的人去買，也是這價錢。他們又以為消費者頗不願因為這些許所得的贏餘，反而受了不能自由的限制；因此有不願組織消費合作社。此外他們以為消費合作社這個名詞，不啻有獎勵消費的意思，不如組織生產合作社來獎勵生產的好。他們大概不很明白消費本位論者的根本主義，是要實現經濟的德謨克拉西。其實消費者就是全社會的全體，不論有錢沒有錢，人人都是消費者，就是生產者，仍然要做消費者，以消費者為本位，就是以全體為本位；生產論者，只看到工資制度的壞處，在工資制度下，顯着工人地位的不平等，把工人當做「物」看，因此他們以為要培養工人的地位，惟有組織生產者合作社。

三、民生本位論 消費本位論和生產本位論，二者各有優點。消費本位論的內容雖然好，卻容易引人反對，並且還有事實上行不通的地方，譬如在中國專門提倡消費合作社，一定會有許多人不同意，並且由消費合作漸漸地辦到生產合作，時間非常遲緩。至於生產合作論者主張享受贏餘，與合作的精神，又有矛盾的地方，這是他的缺點。為避免這兩種成見，我現在提出民生本位論的主張。我這個說法，不是因為總理有民生主義而借來用的，我們以為提倡合作社，即在消滅任何剝削，不論其為生產者或是消費者的剝削。現在這兩種人既皆受有剝削，我們就應當替他們解除；因此消費合作社同生產合作社，都要提倡；而且兩者可以並行不相衝突。根據民生原則，當然要取消贏餘，因為贏餘是一種不勞而獲的收入。但是如果生產合作社所得的贏餘，因特殊情形，不能認為是不勞而獲，而且雖有贏餘，卻並不以贏餘為目的，而以合理化為目的，這種贏餘不妨維持其存在。譬如農民每擔穀子過去賣兩元，現在賣三元，那是過去賣價太低，不是現在賣價太高，過去的賣價是不合理，現在的賣價是合理的，那當然不妨暫時維持贏餘的存在；但是只能做到合理化為止，若超過合理化，或再進而從中居奇，獨占市場，那就是非民生本位的合作社了。民生本位的合作論，完全為避免剝削而提倡組織合作社，農民受了地主、肥料商、運銷商和高利貸的各種剝削，工人受了房東、資本家、企業家等等的剝削，他們就應當組織合作社，去免除這種剝削，以達到自力更生的目的。同時一般消費者的剝削，我們也要注意。

所以我們應當折衷起來，不主張消費本位論，也不主張生產本位論，不反對消費本位論，也不反對生產本位論，而要以民生本位論爲依歸。

### 討論問題

- 1 合作的真義怎樣？
- 2 合作的目標是什麼？
- 3 消費本位論的意義如何？
- 4 生產本位論的意義如何？
- 5 民生本位論的意義如何？

### 參考書目

- 1 壽勉成：中國合作經濟問題（正中）
- 2 王世穎：合作事業（黎明）
- 3 彭師勤：合作理論比較研究（中華）
- 4 中國合作學社：合作月刊
- 5 合作事業管理局：合作事業月刊

## 第二章 合作的機能

### 第一節 一般的機能

此地所謂一般的機能，也可以說是經常的機能。分析言之，又可分為經濟的機能，政治的機能，和教育的機能三種，茲分論如下：

一、經濟的機能 合作社乃是經濟上的弱者，在平等互助的基礎上，以共同經營的方法，求經濟上的利益，和生活上的改善的一種組織。所以經濟的機能，最為顯著，在合作的諸機能中，亦以此為重要。不過合作的種類不一，性質各異，所表現的經濟機能也就不同。現在我們特將各種合作經濟上的機能，簡要加以論述：

(一)消費合作的機能：現在社會上所有的商品的分配，完全屬於唯利是圖的中間商人手中，他們——中間商人——不惟用賤買貴賣的方法，而且利用卑劣手段——例如攪假扣稱等等——以謀獲得可能的最高利潤。此外一般商人又往往居奇操縱，壟斷市場，——這種現象，在戰時尤為普遍，一般消費者因為本身沒有組織，也就無可奈何！但如有了消

費合作社，那情形便完全兩樣。因為消費合作社是消費者自己經營的商店，不以營利為目的；所以不獨可以減免中間商人的剝削，而且可以獲得貨真價實的物品，合理的消費，自然可以滿足。此外消費合作社在平時售貨的價格，往往同市場價格一樣，我們須知市場價格與成本價格中間，是有一個差額的，這個差額，就是中間商人利潤的來源。在消費合作社裏，對於這筆差額的處置，就是除了消費合作社的開支，按照交易額的多少退還給社員，這不啻是說社員每次到合作社交易，已有一部分的儲蓄存在社中。大規模的消費合作社，往往專設一個儲蓄部，專門為社員存儲款項，因此又可養成社員節儉儲蓄的美德。最後假使我們全國的消費者，都組織了合作社，而且相約完全採用國貨，不買外貨，則外貨必能無形中斷絕於我國的市場，國貨也必因消費合作社的提倡而逐漸振興了。

（二）生產合作的機能：自從產業革命以後，生產者脫離了生產手段，而變成赤手空拳的工銀勞動者，不惟生活上毫無保障，而且備受企業主的剝削。假若小工業者聯合起來組織了生產合作社，那麼第一廢除了僱傭制度，用合理的方法分配所得；第二減除生產的浪費，提高生產的質量；第三消滅勞資的糾紛，發揮互助的精神；第四社員共謀生產技術的進步，增進生產的能力。在農業生產合作社裏，還可以利用合作的方式，謀品種的改良，和經營方法的改進，或施行共同加工，則農民的收益，必更加增大。

（三）信用合作的機能：信用合作也可叫做銀行合作。他的目的，一方面在避免資本家

的高利盤剝，貸予社員生產上的低利資金；一方面在予社員以儲蓄的便利。因為在這資本主義的社會裏，信用機關雖然相當發達，然而只有中產以上階級的人們，纔能得到信用的利益；中產以下的工農生產者，因為沒有相當的財產可資抵押，以便取得信用，對人信用更是談不到，所以只有輾轉於高利的盤剝之下而無由自拔。信用合作社對於此種現象，均可予以解除；因為他可以利用聯合的信用，獲得低利的生產資金，進而增加生產的效率，促進產業的繁榮。在另一方面，社員如有剩餘的資金，也可以隨時隨地的存入合作社，這樣不惟可以得到相當的利息，更有切實的保障，勤儉儲蓄的習慣，也可由此養成。

(四)運銷合作的機能：在自給自足的經濟時代，一切生活所需，幾乎都由自己製造，自己消費，就是偶有剩餘，也不過是在附近的市場去賣；但因數量不多，交易不繁，運銷問題，無由產生。一到商品經濟時代，不惟所有製造品都是為販賣而生產，就是農產品也逐漸的商品化了，有些農產品例如棉花、大豆、花生，差不多已完全商品化。這些農產品既多以販賣為目的，則在各個農家單獨販賣的場合，不惟運銷的費用、勞力、時間，均不經濟，而且往往不能施行加工包裝，以使產品品質的提高和產品的標準化；同時農民又多不諳市場的情形和習慣，或以運銷的數量太少，均足以喪失其論價的能力，所有產品的價格，完全由中間商人的蒙蔽和操縱，其中生產者所受的損失，真不可以計數。但在運銷合作社裏，則可以利用共同運銷的方法，使此項損失減少，運銷的數量既多，也可以共同施行檢



驗、分級、加工、包裝，使商品標準化，以提高商品的品質，適合市場的需要；同時運銷的商品，既屬大量而畫一，又可擴大市場的寬度，選擇有利的銷路。最後我們知道運銷合作社，尤有平衡產品價格，調和供求的機能；因為運銷合作社裏，都有倉庫的設備，他在物品供過於求價格跌落的情形之下，可以將產品儲藏起來，等到求過於供價格飛漲的時候，再行販賣出去，使物品的價格不致漲落不定，使物品的供需得其平衡，故對於民生的安定，貢獻至大。

(五)供給合作的機能：所謂供給合作乃是由物品需要者互相聯合起來，共同購買生產上的必需品，供給社員需要的一種組織。此種供給的物品，或共同從外面購來，或自行加工製造，均無不可。他的性質與消費合作幾乎完全相同，所不同者只是消費合作社是購買生活上必需品以供給社員，供給合作社是購買生產上必需品供給社員，所以凡是消費合作社的機能均為供給合作所具有，我們不必再加贅述。不過我們應當知道此種供給合作在農村中最為需要，農業生產上的必需品，如種子、肥料、農具、農業機器等，果能均以共同購買方法供給社員，則不但可以低廉的價格獲得上頂的物品，而且更足以促進農業的改良和振興。

(六)公用合作的機能：公用合作是為謀社員生產上的經濟和生活上的便利，而辦理必要的設備，供給社員共同使用的一種組織。因為在生產上生活上必需許多設備，這些

設備，如果個別設置，不獨不經濟，而且不必要；所以必須利用公用合作社方式來共同設備，以共同所有共同使用，一方面既可減少設備的費用，一方面設備的效能也可以充分的發揮。同時因為設備種類的不同，其所表現的機能也就不同。例如：生產上的設備，必有賴於科學工具的使用，先哲有言：「工欲善其事，必先利其器」，所以欲謀產業的增進，科學工具的使用為必不可少的條件。但是一種龐大的設備，例如農業上的灌溉工程、抽水機、碾米機以及各種種植加工調製的利器，每非少數農民的經濟力量所能為力，所以須採公用合作的方法，利用大眾的經濟力量，共同設備，輪流使用，則農產的質量均可以增進了。其次關於一般生活上的設備，如教育方面的合作圖書館、民衆教育館、巡迴書庫等，均可增長民衆的知能普及民衆的教育；衛生方面的合作醫院、浴室、理髮室等，又均足以改善民衆的生活，促進社會的健康；他如交通上的設備、修養上的設備、娛樂上的設備、公益上的設備等等，無不可利用公用合作的組織來辦理。這種種設備，對於一般人民的精神生活或物質生活，均有很大的貢獻。

(七)保險合作的機能：保險的意義，簡言之可以說是人類為想預防及補救將來的彼此共同的危險而組織的一種團體。這個團體的任何一個成員，如遭損失，都可轉嫁於全體的團員，由大家共同分擔損失。由此看來，保險的本質，實已含有「合作」的意義在內。如果人人的生命和財產都經過保險，生活都能有所保障，信用自可加強，事業心亦可增進，

而更可促進產業的發達，和經濟的繁榮。不過現代的普通保險組織，多以營利為目的，保險費太高，而且有種種條件的限制；所以享受保險利益的人，實在不多。這種種缺點，合作保險的組織，均可免除。因為合作保險社是自己的組織，社員既係股東，又是要保人，他既不以營利為目的，又可隨時隨地的按其需要依法組織；所以保險費可以低廉，組織可以普遍，並且保險的基金，又可投放於其他合作社，以促進其事業的發展。最後合作保險社又可隨時教育社員，如何預防危險的發生，或附設醫院為社員服務，是則又有便利社員教育社員的機能。

二、政治的機能 合作的政治機能，第一在合作社可以為政治的基礎，培養人民的自治能力。大家都知道我們政府不是決定要召開國民大會頒布憲法實施憲政，由人民行使四種直接民權：1 選舉權，2 罷免權，3 創制權，4 複決權嗎？但是我們試問我國每一個國民，都有了自治的能力，知道如何運用這四種權利麼？我們真不敢完全相信。數千年來我國國民衆因受專制的惡毒，根本無權過問國事，自治的能力，幾乎完全喪盡，在這快要實行憲政的時候，如何培養民衆的自治能力，實為當務之急。但是用什麼方法訓練人民的自治能力呢？我覺得合作社實為最好的方法。而且合作社裏已在運用着這四種直接民權。我們看合作社的大計，不是由社員大會來決定麼？合作社的職員，也是由全體社員選舉的；如果被選的職員，違反了合作社的利益，社員大會也可把他罷免；此外合作社所有章程規則

和一切條例辦法，無一不是由社員大會來創制複決的。同時合作社又時常召開各種會議——社員大會、社務會、理事會、監事會，對於開會的程序、提案的方式、討論的規則、複決的方法、以及動議的提出等，無形中都是給予社員的一種訓練。還有我們都知道合作金融機關，對於合作社的放款，不和普通放款一樣，多以對人信用為原則；因此對於借款人的資格及能力，都非常注意，這種辦法對於社員自治能力的培養，效力也是很大的。而且合作社根本就是經濟的弱者因為要求生活的改善和經濟的利益而成立的一種自治制度。

合作的第二個政治機能，在能補助政治的不足。有許多合作社有一種仲裁委員會的組織，他們對於社員和非社員的糾紛，都可以公允的方法，予以調解，使大家相安無事，互相諒解，恢復原有的情感。這在邊遠的鄉村裏，政府力量難於達到的地方，尤有必要。此外在治安不靖的地方合作社，往往組織合作自衛隊，輪流守夜防衛，對於一地方的秩序和安寧，也有很大的貢獻。

三、教育的機能 教育為立國的根本大計，數十年來，我國外患頻仍，民生凋敝，原因固然很多，教育的不普及，未始不是一個重要的因素。推進教育的方式固多，但合作社所具有的教育機能，實極重要而切實。例如：指導社員如何運用資金，如何儲蓄，如何改良生產技術，如何提高物產品質，如何運銷產品，如何施行保險……這都是生產的教育；又如指導社員如何開會，如何議事，如何選舉，如何罷免……這都是政治的教育；再如

指導社員如何呈請登記，如何申請貸款，如何填寫表格，如何記載帳目，……諸如此類，無一不含有教育的意義在內。近數年來，我國合作社的質量，都有進展，各地幾乎都在舉辦合作講習會，這更是最具體的教育行爲。就是在合作社的本身，對於教育也是很注意的，他們在攤還盈餘之時，往往提出一部分作爲教育基金；最初在羅虛戴爾合作時代，就有這個辦法，到現在還是很普遍。我國復旦大學從前所辦的義務小學，就有一部分經費是從合作銀行的盈餘裏面提出來的。假使我國所有的合作社，都能夠開辦小學，那就不難於在短期內使教育完全普及了。

## 第一節 特殊的機能

特殊的機能，亦即戰時的機能。我們知道戰時經濟的主要工作，不外統制消費，管理運銷，增加生產，與調整分配等四項，合作事業對於這四項工作，都有很大的貢獻，茲分別申論如下：

一、統制消費方面 統制消費的方法很多，其中合作組織最能奏效的，就是消費合作社之辦理糧食及其他必需日用品的定量分配。定量分配多行於都市，故每一都市如均有消費合作社的組織，且能有適當分布，則此項合作社的職員對於其區域的居民既多往來甚密，熟悉每一家狀況，以之擔任定量分配，自定能勝任愉快。此外如抵制敵貨，亦可爲消費合

作社的特殊機能。因人人皆加入消費合作社，各社皆抵制敵貨，敵貨自然就無從推銷了。至信用合作社的獎勵戰時儲蓄，與農村合作社從事糧食儲蓄，以及一般合作社附帶的勸募債捐、代徵物資，亦能間接予消費以限制，這些都是切實可行或已行之而有效驗的。

二、管理運銷方面 戰時交通阻塞，金融滯塞，危險增加，雇員四散，且物價多受政府統制，不能隨成本而提高，故若干商店，每即因此停閉，以致貨物運輸發生障礙，而消費者尤感莫大的不便。欲補救此種困難，如果強制商店復業，似不如分區組織合作社，以代替商店之任務；因此項合作社原有與商店同樣之功用，且較商店為更公平更合理。農產運銷，平時固宜集中，戰時更有必要。至其集中的方式，宜採取合作組織，則為研究農村問題者所公認，並已有顯著成績，僅須加緊推廣即可。何況農產運銷，需要金融便利，假若沒有合作組織，又將何以得金融界的幫助呢？

三、增加生產方面 欲增加生產，自必改良經營方法，而改良經營方法，又必須促進組織，在農村方面，尤覺有加緊組織的必要；因為改良種子、肥料、農具、水利等工作，總不是農民個別的力量就能做到的，所以要組成這種組織，也是以合作社為最適宜，這從中外農村建設的經驗看來，都是可以證實的。我國荒地日增，原是一件極大的浪費，戰時物資需要浩大，更有利用墾殖的必要，這雖然可由政府做大規模的經營，然合作方式亦頗能行之有效，以輔助政府力量之所不及。至調劑農業生產金融，則其需要合作組織，更

無待言；因為如果沒有團體的信用與責任為基礎，而欲獲得低利的借款，這是絕不可能的事。此外如生產指導合作行政人員，自亦可盡相當的責任。最後尚有一事，與增加生產，也極有關係的，就是婦女的組織與訓練。因為壯丁既已強受軍訓或抽調前方，則後方生產工作，自必設法以婦女補充，況且婦女之於農工工作，本非絕不可能，我國若干省份的農村，本來就是以婦女工作為主，那末其他省份的婦女，當然也可以分別予以利用了；但必定如何而後可以推行盡利，這又需要合作社的方式，使婦女自動結合，而由政府派人指導較為適當。至於因婦女出外工作，而不能兼顧的家務，如洗衣、烹調、撫育孩兒等等，也都可以由合作社設法兼理。這雖不易有確實成效，然為獲得婦女訓練的經驗與養成婦女的國家觀念起見，仍覺有試辦的價值。

四、調節分配方面 在這方面的工作，合作事業之最易表現成績者，自在物價之統制。政府之統制物價，每僅規定標準價格，強制商會遵守；但奸商百端變幻，故必助以其他力量，始克有效，此其他力量即可由消費合作社得之。因消費合作社既為消費者自己的組織，不以營利為目的，則其價格自不得無故提高，則社員所付的價格，就可以在統制標準之內，而其他商店已乘機提高的價格，也非減低不可了。其次，則因戰時生活困難，小額借貸，也是整個分配應有的措施，但此項放款，非信用合作社，有誰能擔任呢？最後尚有難民的救濟，也是主要分配問題之一，如無適當解決方法，則危害後方治安，亦殊可慮。

此項難民，皆從戰區逃避而來，非全無工作能力，故與其賜粥充飢，僅僅維持其生命，不如加以組織，施以訓練，使之從事生產工作，那更有利於國家民族了。像這樣組織與訓練的工作，又可以合作方式來實行。

### 討論問題

- 1 消費合作的機能是什麼？
- 2 生產合作的機能是什麼？
- 3 運銷合作有什麼機能麼？
- 4 信用合作有什麼機能麼？
- 5 什麼是合作的政治和教育的機能？

### 參考書目

- 1 壽勉成：中國合作經濟問題
- 2 王世穎：合作事業
- 3 彭師勤：合作理論比較研究
- 4 中國合作學社：合作月刊
- 5 合作事業管理局：合作事業月刊



## 第三章 合作社的組織

### 第一節 合作社的名稱、責任、組織程序

合作社是一個獨立的法人，所以必有一個獨立的名稱；而且合作社的種類很多，也需要一個共同標準，以資畫一。按照現在我們所用的方法，是以責任為首，縣名居二（省名用不用都可以），地名居三（如同縣同名之村鎮則以區名區別之），業務居四，「合作社」字樣終尾。例如無錫縣致麓鄉所設的無限責任合作社，應稱「無限責任無錫致麓鄉信用合作社」。如果是兼營的合作社，其名稱應當首列主要業務，次列兼營的業務。合作社的責任，大體上不外下列三種：

- 一、有限責任 即社員對於合作社所擔負的責任，依其所認的股額為限。
- 二、保證責任 即社員對於合作社所擔負的責任，依其所認的股額及保證金為限，保證金的倍數，沒有一定，要由社員大會議決載在社章上。
- 三、無限責任 即合作社財產不足清償債務時，由社員連帶負責，至債務清償完竣後

爲止。

以上三種，以有限責任爲最輕，無限責任爲最重，保證責任爲適中，保證的倍數，因由自己決定，所以有伸縮之餘地。三者各有優劣，我們究應用何種責任爲是，要看經營業務的性質而定，不能一概而論。

合作社的名稱和責任已略如上述，現在再來討論組織的程序。上面已經講過合作社是一種科學的組織，不是雜亂的組織，所以我們要組織一個合作社，是有一定的程序的。簡括言之，其步驟如下：

- 一、要先明瞭合作的意義，和對本身確有必要，然後發起籌備；
- 二、召開籌備會，起草社章等；
- 三、召開成立會，通過社章，選舉理監事；
- 四、理監事就職，並召開理監事會及社務會，討論一切進行事宜；
- 五、創立會開會後一個月內，向主管機關呈請登記；
- 六、領取登記證，刊製鈐記和啓用鈐記；
- 七、開始進行業務。

## 第二節 合作社的社員

合作社是人的結合，所以社員是合作社的基礎，社員分子是否優良及對於合作有無信仰與熱誠，影響於合作的成敗極大。茲將社員的資格、入社、出社、及社員的權利義務略述於下：

一、社員的資格 按照合作社法的規定，社員的資格：第一，中華民國人民年滿二十歲或未滿二十歲而有行為能力者；第二，有正當職業者。此外如有惡劣的嗜好（如吸用鴉片或其他代用品）或曾受法律的處分（如褫奪公權及宣告破產）都不得為合作社的社員。

二、入社 任何人備具社員的資格，都可加入合作社。入社的種類分為兩種：

普通入社 就是凡願加入合作者，有社員二人以上的介紹或直接以書面請求，都可加入合作社為社員，不過加入有限責任或保證責任合作社，應經過理事會的同意，並報告社員大會，加入無限責任合作社，應由社務會提經社員大會出席社員四分之三以上的通過。

特別入社 特別入社又可分為三種：一、受讓入社：就是得到合作社的同意，繼承入人的股份權利和義務而為合作社的社員；二、繼承入社：社員死亡，繼承人可以繼承入社為社員；（三）再入社：已出社的社員，可以按普通入社手續再請入社。

三、社員的出社 社員出社的種類有下列四種：一、自請出社：社員可以在事業年度三個月或六個月前提出出社請求書，自請出社；二、轉讓出社：即社員的權利義務轉讓與他人而出社；三、當然出社：例如死亡或喪失中華民國國籍等，都是當然出社；四、除名

出社：社員如果違反社章，或有破壞合作社的行為，經過社務會出席理監事四分之三以上的議決除名，即為除名出社。

四、社員的權利 一個人加入了合作社便享有下列權利：一、出席社員大會權；二、表決權（一人一權）；三、集合作社員全體四分之一以上時有召集臨時社員大會請求權；四、選舉與被選舉權；五、享受合作社業務方面種種權利；六、盈餘分配及剩餘財產分配權；七、其他由章程上及法定上付與之權。

五、社員的義務 社員既有權利，亦有義務，社員的義務：一、認購社股；二、出席社員大會（出席社員大會，既是社員權利，亦是社員義務）；三、遵守社章及一切決議案；四、其他應盡的義務。

### 第三節 合作社的職員

合作社的職員可分為理事、監事、事務員、和技術員四種：

一、理事 理事是由社員大會的選舉而產生，每社至少三人，多則十餘人，普通七人或九人。他的任期按照合作社法的規定是一年至三年，可以連選連任。理事的職權：一、辦理合作社一切社務和業務；二、對外代表合作社；三、召集社員大會，如係常會，應在開會十日前造成業務報告書、資產負債表、損益計算書、財產目錄、及盈餘分配案，送覽

事會審核後並報告社員大會；四、置備社章、社員名簿、社員大會紀錄、及各種應用書表，並保管；五、頒發各種公告及通告。至於理事職權的限制：一、理事如違反社章及社員大會決議案，致合作社受損失時，負賠償的責任；二、經營信用合作業務不能清償的債務，理事要負連帶賠償責任；三、理事不能代表合作社對自己締訂條約；四、理事與合作社發生訴訟，由監事代表合作社。

二、監事 監事的產生是由社員大會所選舉，每社至少三人，任期訂為一年，可以連選連任。他的職權，根據合作社法的規定是：一、監查合作社的財產狀況；二、監察理事執行業務的狀況；三、審查社員名簿、社員大會紀錄、業務報告書、資產負債表、損益計算書、財產目錄、及盈餘分配案等；四、合作社與其理事訂定契約，或為訴訟上行爲時代表合作社。

三、事務員及技術員 合作社因為業務上的必要，可以酌設事務員及技術員，此項人員，由社員與非社員充任均可，由理事會任免之。

#### 第四節 合作社的會議

合作社的會議，可分下列數種：

一、社員大會 社員大會是合作社的意思機關，也是合作社最高權力機關，分常會和

臨時會兩種，常會是根据社章每年舉行一次或數次，臨時會於必要時可以隨時召集；但是須有全體社員過半數的出席，纔可開會，出席社員過半數的同意，纔能決議。如果社員大會流會二次以上，理事會可以書面載明應議事項，請求全體社員於一定期間內通訊表決（此項限期不可少於十日）。至於社員的職權，要言之，有如下述：一、制定或修改社章及一切規程；二、選舉理監事；三、決定社內大計；四、審查及規定預算；五、增加每股金額，及保證金額；六、承認及開除社員；七、承認各種決算書表；八、處理社內糾紛。

二、社務會 社務會是理監事的聯席會議，所以是一種協議的機關。按照合作法的規定，社務會每三月至少召開一次，應有全體理監事三分之二出席始能開會，出席理監事過半數的同意，始能決議。開會的時候，事務員及技術員均可列席陳述意見，主席則由理監事互選擔任。

三、理事會及監事會 理事會是合作社的執行機關，監事會是合作社的監察機關，會期除臨時會可於必要時隨時召集外，常會每月至少須召開一次，理監事會均須理監事過半數以上的出席，始能開會，出席理監事過半數的同意，始能議決。

四、其他會議 除上述各種會議外，為求社務的健全和業務的發展，合作社往往設立輔助機關。輔助機關，又可分為兩種：一、即一般的輔助機關，如教育委員會是。此種委員

會對內在訓練社員，對外在從事宣傳，各種合作社均可設置。二、是特殊輔助的機關，專門為某種合作社而設置者。如信用合作社的信用評定委員會，運銷合作社的市價評定委員會，保險合作社的估價委員會等均是。

## 第五節 合作社的資金

合作社資金的主要來源，是社股金、借款、存款、和公積金等。

一、社股金 我們上面已經說過，社員有認購社股的義務，所以每個社員至少必須認購股金一股，至多不能超過股金總額百分之二十；所以有這種限制，是為防止社內資本大部分為少數人所占有的弊害。至於每股的金額，至少是國幣二元，至多國幣十元，在這個限制內，由各社自己決定，但是在同一社內，則須一律。此項社股金，如年終結算有盈餘時，得分利息；但不能超過年利一分。每股的金額，如有變動時，在有限責任及保證責任合作社，都須經過社員大會的議決，並通知或公告債權人，指定在一個月以上的期間提出異議；債權人如果都無異議，纔算有效，否則便不能任意變更。

二、借款 在合作社成立的時候，社員所認購的股金，往往為數甚微，不足業務經營的需要，所以不得不向社員或非社員借入款項，以資運用。

三、存款 各種合作社都可收社員的存款，信用合作社除社員存款外，也可以收受非

社員的存款，所以這也是合作社的資金來源之一。

四、公積金 公積金是逐年在盈餘中攤提的一部分，他雖不是供給資金的方法，但是事實上也有供給資金的效用。

## 第六節 合作社的聯合

爲了發揮合作的更大效能，和完成合作的理想，合作社的聯合組織，無論在理論上或事實上，都有必要。大家都知道合作社的所以組織，乃是因爲少數人不能做到的事，由大家起來共同經營，可知聯合的人數愈多，力量愈大，所要做的事情也就容易達到目的。例如許多個地方的單位合作社聯合起來，組織全省合作社聯合社，再由各省合作社聯合起來，組織全國合作社，形成一個整然的系統，則不惟可以充分發揮合作的力量，也是達到合作的最後目標的必有步驟。所以合作法曾經規定二以上的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。關於他的內容，和合作社大致無二，我們無須贅述。現在只將不同之地方略加敘述：

一、責任 合作社聯合社的責任，只限於有限責任及保證責任，不得爲無限責任。

二、入社 一、合作社要加入聯合社，應經各該合作社社員大會的決議；二、合作社聯合社加入上級聯合社，應經各該合作社聯合社代表大會的決議。退社亦同。



三、組織 合作社聯合社的最高權力機關，是社員代表大會。代表的產生，由下列三種方式之一來決定：（一）依合作社社員或合作社聯合社員的人數比例決定；（二）依合作社股金總額或合作社聯合社所屬合作社股金總額比例決定；（三）依合作社或合作社聯合社對聯合社出資總額比例決定。他的職權和合作社的社員大會完全相同。至於社務會理監事會及其他會議的產生人數職權等，和合作社均無二致，故不贅述。

四、社務和業務 合作社聯合社的社務，要言之可分下列幾點：一、合作社組織的推廣；二、社員社務的設計及指導；三、社員社職員的訓練；四、社員社帳項的稽核；五、其他調查統計事項。至於業務方面則為：一、介紹或代理社員社的一切業務的經營；二、接受社員社的委託，辦理一切業務；三、其他應辦理的業務。

### 討論問題

- 1 合作社社員在社員大會的表決權有什麼限制？
- 2 無限責任保證責任及有限責任三者有什麼區別？
- 3 合作社的職員分成幾種？怎樣產生？
- 4 什麼是社務會？
- 5 聯合社是什麼？

參 考 書 目

- 1 合作事業管理局仿印：合作規章彙編
- 2 合作事業管理局仿印：合作社章程準則六種
- 3 合作事業管理局仿印：各省縣市辦理合作社登記須知
- 4 合作事業管理局仿印：合作問題解答五十則
- 5 合作事業管理局：合作事業月刊

## 第四章 合作社的經營

合作社業務的經營，實在極爲煩瑣，但其經營的方法，是否適當，則又關係於合作社的成敗者甚大，所以我們要想使任何一種合作社經營得有條不紊，能夠充分發揮合作社的機能，經營的問題實不能不加以詳細的討論。不過因爲時間所限，我們只能將各種合作社經營的要點，分別加以申述如下：

### 第一節 消費合作社的經營

消費合作的業務是經營日用必需品，如米、柴、油、鹽、布疋、鞋、帽等，以供給社員需要爲主要目的，所以也可以叫做合作化的商店。我們要使一個消費合作社能夠成功，至少須有下列幾個要點：

一、消費合作社的社員，對於合作社業務的發展，一定要非常熱心與負責；換句話說，就是各社員必須要有義務的觀念，要知道必須盡了義務，纔有權利可享受；而且要明瞭消費合作社是社員自己的組織，不是經理人所開的商店，社員對於合作社應有正確認識。當

然在其他合作社也都是一樣，但依社員知識程度作標準來看，在已往的各種合作社裏面，以消費合作社的認識為最差，這大概是因為過去各消費合作社的徵求社員出於強迫，而忽略個人志願。例如某一機關辦消費合作社，即規定全體職員必須加入股金，即從薪金中扣除等是。還有一個原因，就是消費合作社的宣傳，每以分配盈餘為要點，但是一個合作社在初辦的時候，那裏有很多盈餘可分，所以各社員就不免失望。其實，消費合作是消費者自力更生的一種策略，固然應該有盈餘可分，但這盈餘只有在業務發展的時候纔有把握，欲使合作社業務發達，各社員就應該祇向合作社去購買他所必需而又為合作社所備有的貨物，在合作社初辦的時候，也應該到合作社去買纔是。

二、消費合作社的職員，必須要有商業知識，而又有合作精神。這種職員，可以說是合作化的商人；所以他的態度與觀念，固然應該與普通商人完全不同，但是有很多商業知識，他還是非具備不可。最重要的就是怎樣進貨，社員需要、進貨來源、價格變動、商品鑑別及保存法等，他都非知道不可。其次，他又應該知道怎樣銷貨。一個合作社的銷貨與一般商店在精神上當然不完全一樣；因為合作社的顧主，就是合作社的主人，而在商店則不然。但是商店可以用種種方法破壞合作社，合作社社員又有很多可以被商人利用的弱點，所以一個合作社的職員，還是非注意銷貨的技術不可。

三、消費合作社的進貨種類和數量，必依社員購置力量和實在需要。初辦的消費合作

社大都不能自己從事製造，所以只有向大批發商批購。在批購的時候，一方面要明瞭市場的諸種情形，一方面又必顧及社員的生活程度。一般社員需要某類貨物，需要某等貨物，需要多少數量，最好能作一番調查統計的工夫，根據調查統計的結果，決定進貨的標準及數量，那自然能適合社員的需要。如果不然，進貨的標準或失之過高，或失之過低，進貨的數量或則太多，或則太少，那末合作社沒有不失敗的。

最後，消費合作社又要能發揮合作社的機能。一個合作社之克服競爭的力量，完全看他是否真正具有合作社的特質。凡是過去失敗的許多消費合作社，都是因為他沒有真正成功一個合作社。根據這個原則，我以為消費合作社須設在住宅區的中心，而且一定要能夠造成一個消費合作社的網，然後由各社聯合起來，辦理批發的合作。假使他不再進一步以從事於合作的生產，他還應該扶植生產合作社的發展，而與之取得聯繫。假使能夠這樣去做，我相信消費合作社，必定是會成功的。

## 第二節 生產合作社的經營

生產合作，可以分為兩類：一即農業生產合作；一即工業生產合作。這兩種生產合作，基於生產行程各異，所以經營的方式，自不一律。現在分別略述如下：

一、農業生產合作的經營 中國的農業生產，有幾千年的歷史，也有許多合乎科學與

經濟的方法；但是浪費的地方也不少：我們的農地沒有經過整理；我們農民的技術，沒有經過訓練；我們的農產，沒有經過加工，也沒有應用科學的儲蓄方法；我們的品種沒有普遍改良；我們的水旱與病蟲災害，也沒有完全防止。在這樣的情形之下，不但生產不容易確實增加，以適應戰時需要，就是增加了，對於農民個人，恐怕也不見得有多少好處。惟一的補救方法，就是舉辦農業生產合作社，有了生產合作社，上面的一切浪費，都可以解決了。

所以我們應該儘量推廣生產合作社的組織。但是一個生產合作社的經營，不是一件容易的事情，據我個人所見，他的成功，可以說有五個條件：

(一)規模要適中：因為假使加入的社員太少，徒然增加辦事的手續，決不能發生很大的力量；反之，假使社員的人數太多，那就恐怕不是農民的組織能力所能應付得了。照我的估計，在現在的中國，大概自三十家以至五十家的合作是最合理的。

(二)生產要改良：因為舉辦生產合作社的目的，可以說就是為了一家的力量不足以使他採用改良的技術，所以纔聯合起來的。這並不是一定要採用西洋的生產技術，在目前祇要能夠應用科學方法，加以改良就行。

(三)計畫要精密：究竟我們的生產合作社需要多少成本，能有多少產品，能得多少售價，會有什麼意外，都應該要考慮得周到，一定要有相當的把握，然後纔可以開始舉辦，

否則就會失敗。

(四)商情要熟悉：一個生產合作社的產品，欲求能適應市場需要，發生最大效用，最重要的工作，當然就是商情的分析；而且假使市場的情形很好，就不妨多投一點資本；假使市場的競爭劇烈，那就非特別減低成本不可；這都是以熟悉商情為前提的。

(五)配合要完善：因為技術的改良，產品的銷售，運銷的設備，資金的接濟，以及其他的許多條件，都需要其他方面的協助，假使沒有適當聯繫，自然不會有什麼成功。

二、工業生產合作的經營 商品生產為現在工廠制度的特質，所以企業主為了獲得最高的利潤，不惜以種種手段來壓榨工人（如減低工資、延長工作時間等），工人因為喪失了生產手段，只好任其剝削。這種不合理的現象，只有應用工業生產合作式，方能免除。但經營工業生產合作社，不是一件簡單的事，他需要鉅大的資本，完善的設備，和科學的管理……，這都不是初成立的工業合作社所能做到的。所以必須先從利用原有工業或手工業做起，而加以改良。本來在我國鄉村裏面，就有很多小工業或手工業，到了戰時，城市既成空襲目標，工廠無法存在，鄉村的工廠生產，自然更覺重要。同時我們為改良鄉村原有工業，力圖增加生產，並為吸收城市疏散或因工廠被炸而失業的工人起見，也非得多多舉辦鄉村工業合作社不可。此外還有那些殘廢的軍人以及戰區的難民，也可以叫他們到鄉村去，以合作方式，從事工業生產。但是這也正同農業生產一樣，也應該要注意到他的成

功條件，他的成功條件是：

(一)要能夠充分發揮工業合作的特質；這就是說工業合作社應使每一社員能明確認識合作社與普通工廠的不同，而且合作社是他們自己的組織，他們應該依此組織增加工作效率，調整工資高低，愛護機件工具原料，並應根據合作原理，多用社員工人，少用雇工；必須要能夠做到這樣，合作社纔能表現一般工廠所不可及的成績與功效，而立於永遠不敗的地位。

(二)要能夠確實增加國家的生產；我們提倡工業合作社的組織，一個目的是增加生產，另一個目的是改善分配。因此，從一般工廠中去徵求社員，原並不是絕對不可行的辦法；但是在戰時，生產問題，自較分配問題為重要，所以假使因為大批工人脫離工廠，加入工業合作社，而致若干工廠生產停頓，資本浪費，那末合作社生產增加，無異為工廠生產減少所抵銷，似與增加生產的目標不無抵觸。當然，改善財富分配，即所以增加生產；但此係就理論而言，事實上不是立刻就能做到的，所以徵求第一對象，除了必需的技術工人以外，應該是失業或無業而具有勞動能力的那些民衆。殘廢軍人、難民、婦女等等，我們尤應加緊訓練，使其成為生產合作社的分子。

(三)要能夠從鄉村小工業及手工業的改良做起；因為從財富分配方面來說，鄉村小工業及手工業的收入，遠比工廠工人的收入為少，自應設法提高；就是從生產方面來說，要



少在目前也應該注重在這一類的工業，方能真正使全國的產品改良，產量增加。一般工廠的工業，當然也可以拿過來做，不過依整個國家迫切需要來看，應該認為是次要的工業。

(四)要能夠與工業機關密切聯繫，有計畫的改良生產技術；因為改良手工業與小工業的初步工作，需要試驗設備與專門技術，每非合作社本身能力所可及，所以最好能由技術機關先於適當地點，舉辦實驗工廠，然後再由人民組織合作社，應用改良技術，從事生產，要這樣工業合作社纔能收最大可能的效果。這種改良技術的工作，應以能替代洋貨減少進口甚至增加出口為其目標。

(五)要能充實合作社本身的資力；合作社是一種永久的組織，必須把基礎打得非常鞏固。現在各合作社的營業，因戰事關係，均在非常形態之下，所以表面上營業非常發達，成本雖高，還是可以賺錢；但一至戰事結束，情形勢必突然變更，為充實力量，防患未然起見，現在各工業合作社，均不可將工資輕易提高，盈餘隨便分配，似應多積公積金額，以備他日彌補損失之用；尤應慎重借款，免增利息負擔，並應以種種方法，增加工作效率，減少一切消費。現在各工業合作社，每認借入金為補助費，隨意申請，漫無限制，變成依賴習慣，實屬極大危險，似應亟加糾正。

(六)要能夠分析市場，明瞭原料與製成品的供給與價格情形，力求適應；辦理合作社

的人，往往因為經驗比較缺乏，採辦原料，每易失當，規定價格，亦恐不盡合於商情；且或雖有市場需要而不予利用，這都可以使合作社失敗的。

(七)要能夠聯合供銷分工製造；這當然不一定立刻就做到的；但是在可能範圍內，應該設法實施，以增效率。因為假使各工業生產合作社需要同樣原料，或赴同地採購，以及各合作社的門市部分，如能聯絡經營，不但可以表現合作精神，且事實上自必較為經濟。至於分工製造，也可以說是一種技術上的運銷，這就是說，由若干工業生產合作社分別製造一種製成品的一種零件，或一種製成品各階段的粗製品，加以配合或精製，使成爲完整的產品，這樣每一合作社可以專精於某一單純物品的製造，成本減低，效率提高，當然是個經濟的辦法。不過這一定要經過一種有計畫的指導總行，不是隨隨便便就可以收效的。

(八)要能夠與其他合作事業相配合；無論那一種合作事業，必須與其他合作事業聯繫進行，方能完成整個體系，發揮最大效能；而且事實上農業生產合作，可供給工業合作所需原料，消費合作可吸收工業合作所製產品，運銷合作可便利原料或製造品的購銷，收效自必更宏。

### 第三節 信用合作社的經營

信用合作的功用是很大的，尤其在鄉村裏面，雖然爲生產而借款，我們可以組織生產合作社，爲運銷而借款，我們可以組織運銷合作社，爲消費而借款，我們可以組織消費及公用合作社；但事實上在這些各種合作社未能分別普遍舉辦以前，我們還是不能不爲個別的生產運銷與消費而借款，這就非組織信用合作社不可。而且一般平民所要的款項，最好能不完全依賴銀行，使其能從平民自己儲蓄得來，這種平民儲蓄的吸收與獎勵，也是信用合作社的功用。在鄉村裏面，一方面沒有銀行錢莊，另一方面卻有高利貸的剝削，那末唯一的補救方法，當然就是信用合作社。

信用合作社的業務最主要的可分兩種：一、即受信的業務；一、即授信業務。受信業務，就是接受社員的信用而經營的業務，如定期存款、活期存款、往來存款、儲蓄存款等是；授信業務即合作社予社員以信用而經營的業務，如信用放款、保證放款、抵押放款、貼現放款等是。此外信用合作社也可以經營信託的業務，如代理收付、代付租稅等是。

由於他的業務看來，可以說信用合作社就是平民的銀行，也可以說是合作化的銀行。因此他的經營方法，也就應該做做銀行，而加以合作的精神；也應該每天都有經常的業務，至少每星期應該有幾天，每天至少應該有幾小時的營業，庶幾各社員可以隨時有借款還款與匯款的便利。而且應該以種種方法獎勵社員儲蓄。他還應該有生產運銷以及消費方面的技術指導，使社員能有餘款可以儲蓄，或借款不致浪費。信用合作社也應該有聯合

社組織，使其力量得日益雄厚，逐漸成功一個真正合作化的銀行。

#### 第四節 運銷合作社的經營

農產品的共同運銷，在平時就很重要，因為聯合運銷的辦法，不但可以加強生產者的力量，使其能夠得到適當的價格，不致再受中間人的剝削，而且可以減少運銷費用。自從抗戰發生以後，我們更覺得有提倡運銷合作的必要；因為在平時只是一個免除剝削減少費用的問題，而現在則原有商業機構多已破壞，如無運銷合作的辦法，勢將無以調劑各方面的供求。例如現在有的地方農產很貴，有的地方農產很便宜，可以說就是沒有運銷合作的關係。而且現在運輸特別困難，假使不採合作方式，各個單位農民尙有何法以運銷其物品，更較遠地方呢？在戰時的鄉村裏面，爲防止物資的資敵起見，更應以合作方法，將所有特產運銷到比較安全的地方。加以此時正需要特產的出品數量，我們爲辦理農產加工，增進農產品質，便利農產集中，也都有合作運銷的必要。當然現在政府也有許多辦理運銷的機關，但是運銷合作對於政府管理貿易的工作，照過去的經驗來看，是一個很大的幫助；何況政府的管理貿易，雖屬名正言順，但是下面做事的人，難免不假統制的名義，行壓迫的事實，有了運銷合作社以後，或者農民可以少受壓迫。

但是運銷合作的經營，要怎樣纔可以成功？這是最基本的一個問題。據我個人的觀

察：

一、要能夠做到大量的特產集中。因為分級加工儲藏運輸以及出售價格的統制，均非有相當的數量不可。

二、要能夠畫一品質，依品質的不同，分爲若干等級，使同一等級的物品，絕對屬於同一品質，某種物品且應先自檢查，品質使合一定標準，這就是所謂標準化，農產品必先使標準化，然後纔可以商品化，然後可以有廣大的市場。

三、要能夠注意包裝與儲藏的方法。這不但使產品易於保存，而且可使價格提高。當然合作社不能與商人完全站在同一立場，僅欲以包裝的美觀，求價格的提高；而且過分花錢在無補實際的包裝上面，徒然增加消費者的負擔，應該是合作社所反對的。但是我們不得不爲保存產品的價值而注意包裝與儲藏的方法，而且商業上的競爭，也是不能不顧到的。科學的儲藏設備，須注意空氣的流通，溫度的高低，光線的好壞，溫度的配合，以及鼠鳥病蟲的防止，需要相當的資本；但是假使能有大量產品的集中，這資本是值得花的。

四、運銷合作又要能夠實行加工製造，使產品的效用可以加大，價值可以提高。但是這當然要看產品的性質，市場的情形，以及資本的力量怎樣。不過在可能範圍以內，這是應該做到的一件工作。譬如水果及魚類，本來是很容易腐爛的，假使我們能夠將一部分的水果及魚類加工製造，那就不但效用價值均可提高，而由於腐爛或恐怕腐爛而發生的物質

與金錢的損失，也就可以避免了。

五、運銷合作又要能夠使各社員確實履行契約。運銷合作社為使各社員產品能確實集中運銷，不私自出售起見，每與各社員分別訂立運銷契約，這種契約的履行，為運銷合作社最低限度之成功條件，所以非切實守約不可。當然各社員本人並無破壞契約的意思，但事實上每因商人故意擡高收買價格，農民為利所誘，違約出售，遂致運銷合作社無形瓦解，這是我們應該預防的。

六、運銷合作社應儘可能範圍，將產品直接運至集散市場銷售，使中間人的剝削，可以充分避免。這原來就是運銷合作的功用，但因為合作社急於獲得現款，他們就在最近的市場隨時脫售，這是不應該的。在價格急轉直下的時候，當然以早日脫售為有利益，但這是例外情形，自不能相提並論。

七、是運輸問題的解決。因為假使運輸缺少工具或運費太貴，都可以使運銷合作不能發達。有的商人為了要達到破壞運銷合作的目的，也許會聯絡運輸或有關運輸方面，加以種種阻礙。此外也有因為合作社不接受運輸及稅局的各種陋規而被歧視，這都是應該設法解決的。在這戰時運輸特別困難，尤為運銷合作社的障礙，這也許超過運銷合作社本身力量所能解決的範圍以外；但是假使合作社的物產真能集中，就是自備運輸工具也是不難的。

八、運銷合作的另一問題，就是價格的規定。習慣的辦法，就是先由合作社向各社員墊付運銷品估計價格的七成，其餘等到物品出售以後，再行補足。這個辦法在原則上是很對的，因為合作社的辦理運銷是合作社的聯合行動，在物品沒有脫售以前，當然只能從銀行借款墊付一部分的價格。但是事實上卻很不容易使農民感覺滿足，因此也就不能使他們參加運銷合作的組織。當此抗戰時期，一切行動，都要迅速，尤不能讓農民有遲疑不前的現象；所以最好政府機關，加以最低限度價格的保障，使合作社墊付成分可以提高，或即照保證價格結價，而僅扣除應付費用，這樣運銷合作的推行，也許可以便利多了。

九、還有運銷合作的借款問題。自從農產走上到運銷的階段以後，本來很多商業銀行也可以依照押匯的辦法放款，農業金融機關，尤應予此項放款以便利。過去合作金庫，曾經有非對信用合作社不能放款的規定，在這個規定之下，運銷合作社社員必須再另組織一個信用合作社，纔能得到借款的便利，這是很不合理的一個辦法。幸而事實上現在已逐漸開展了。但是運銷合作社所需要的借款，每遠在物品可以起運以前，差不多在農業下了種或甚至下種以前，就需要放款。有許多商人就利用農民這種需要，很早就去放款，同時就把未來的農產品用低得不堪設想的價格，預約下來。我們欲使農民能夠有加入運銷合作社或農產交付運銷合作社的自由，我們就非得得到這種金融的便利不可。

十、最後還有一個統制貿易的問題。現在政府正在實行貿易的統制，統制的範圍愈

大，就是自動的合作範圍愈小。但是這兩種辦法，其實都是必要的，所以應該於兩者之間，取得一個適當的配合。在統制貿易的機關，應當在相當範圍內，維護合作運銷的自由，並扶助其發展，使其成爲統制貿易的基本機構。對農產品所定價格，尤宜使其公平合理。等到運銷合作發展到可以替代統制的時候，並應將統制的範圍逐漸縮小，要能夠這樣，運銷合作纔有成功希望。

## 第五節 供給合作社的經營

供給合作與消費合作所經營的業務，對象雖然不同，但都以批購貨物或購買貨物施行加工製造後，滿足社員需要爲目的；所以經營的方法，大體相同。本章第一節所論經營消費合作的要點，在本節中幾乎完全相同，無庸再加贅述，不過此地還要加以補充的是：

一、供給合作社批購貨物，應適應地方習慣及特殊條件。大家都知道供給合作社所批購的貨物是生產上的必需品，但地方事業是受地方環境和天然條件所限制的，這在工業生產的場合，還有法子避免，在農業生產場合中，有的時候簡直無法克服。例如：在小農經營的情形下，用不着供給農業機器，不適宜種棉的地方，自然也用不着供給棉種。我們必先考察當地的習慣如何，實地需要如何，而爲合理的供給，業務方可逐漸開展。自然改良的品種，科學的肥料，供給合作社可以提倡供給；但是那種品種和肥料，須能適合本地土



壞氣候以及其他條件，這是不能不注意的。

二、供給合作社的銷貨，最好採取預約的辦法或接受社員委託而為代購，這樣就可以避免批購了的貨物而沒有社員承愛的缺點，業務的經營較有把握。初成立的供給合作社，最好採取這種方式。不過在預約或接受委託的時候，要立一個書面契約，並繳納預約費或一部分貨價。這樣一來，合作社的資金可以藉以周轉，對於社員也可以藉此以示鄭重，免除以後社員隨意違約。

三、供給合作社的貨物價值，最好以成本為原則，並必須以現金交易，不得賒欠。一般人對於成本都有一種誤解，認為買進的貨價就是成本；其實不然，運輸的費用、管理的費用、資本的利息、合作社的房租開支，都應該算在成本裏面的。在平常的時候，一般消費合作社可以採取市價主義，藉以避免普通商店的競爭，並含有一種儲蓄的作用在內；供給合作社多在鄉村，沒有什麼競爭可言。最重要的還是在戰時農村金融涸竭，周轉不靈，農民寧願現在拿較低的價格購買貨品，不願現在付較高的價錢，等到年終再分配盈餘；而且以成本價格出售貨物，貨價顯然的低落，對於向不十分了解合作意義的社員，叫他親眼看見合作的利益，增進其對合作的信仰。至於採用現金交易，似無須多所詞費；因為允許社員賒欠，不惟養成社員的習慣，往往使其收入不敷支出，而且在供給合作社裏，也往往不能勝任，這是很明瞭的。

四、供給合作最好能自己加工製造。購買原料，施行加工，可以減低成本，這是很明白的。例如購買竹條，製成掃帚，購買籐條，編成筐籃，購買木料，製成農具等都是。加工製造的時候，自然需要設備，但也有用手工及簡單的工具就可以的；所以設備的種類，要看他實地情形而定，此地不詳加敘述了。

以上所述，大部分也適用於消費合作社。總之，我們只要融會貫通，靈活運用，有計畫的去經營事業，沒有不成功的。

## 第六節 公用合作社的經營

公用合作的特性是「共同設備」、「共同所有」、「共同使用」，這在前面，已經論到。基於這個特性，在人類實際生活中，一切事業上生活上必需的事物，由於「共同設備」減少了許多的各個設備的困難與浪費；由於「共同所有」增加了人類互助的精神；由於「共同使用」發揮了設備的最大效能。公用合作的重要性於此可以概見。但公用合作的經營，不是一件輕而易舉的事，以我的意見，其經營的要點，至少應有下列五項：

一、要能夠發揮公用合作的特性，培養合作互助的精神。現在的社會，是私有制度的社會，所以人人都有私有的觀念，因此凡非私有的東西，往往不加愛護。公用合作社所有的設備既屬合作社公有，自非某一社員所私有，所以隨意損壞和浪費，自所難免。我們

必須充分的發揮公用合作社的特性，使每個社員都能夠深切了解合作社的損失或利益，就等於本身的損失或利益一樣，然後社中所有的設備，纔不致於隨意的損壞和浪費，合作互助的精神纔能夠表現出來。此外社員的合作道德，也極重要，如果每個社員的心目中都以爲「損壞合作社的東西，是不道德的行爲」，則不惟不會隨意損壞和浪費，而且可以進一步的加以愛護了。

二、公用合作社的設備資金應以自給資金爲主。設備需要資金，無待煩言。公用合作社的設備資金，雖然來源很多，但應以自給資金爲主體；因爲一種設備的使用年限往往很久，所以設備的費用，也必經過很久年限的使用收入，方能彌補回來。如果運用高利貸的方法，借入款項來設備，不惟常年要負擔利息的損失，誠恐使用，收入不敷利息支出，合作社的前途，豈不危險？所以必須儘量由社員自己集資設備，則合作的基礎，可以鞏固，使用費用，因此可以減少，社員的實惠，也可因之增進。假如設備的規模龐大，設備費用非社員集資所能完全擔負，則可向農業金融機關通融長期低利借款，用分年攤還的方法，纔不致使合作經營上發生困難。

三、公用合作社設備的種類及規模，必須適應社員的需要；而要想達到合理的程度，又須經過精密的調查和設計；因爲公用合作社的設備，苟不能適應大多數社員的利用，則根本喪失其設備的價值，勉強設置以供二三五少數社員的利用，又豈能稱爲公用合作。至於

設備的規模，自應以社員的使用設備無感缺乏，及設備的效用無所棄置為標準，過與不及，均非所宜，這自然要看事實的需要纔能確定的。

四、公用合作社要能夠訓練社員使用設備的技術。一種進步的科學設備，必須要有使用的技術纔能運用。例如農業機器的使用，化學肥料的配合，是不能夠求之於普通社員的；所以必先有專門技術人員，對於社員普遍加以訓練，然後由社員自行管理；否則始終一任技術員代庖，社員不事學習，則技術員每能故意要挾，使合作社損失不貲。關於此點不能不深切注意。但也有些技術無須社員個個具備，如合作理髮室，不須個個社員都會理髮，合作食堂也不須個個社員都會烹調。但此種技術，實應以社員擔任為原則，萬不得已，任用社外人員時，仍應注意社員此種技術的培養。且對此項社外的技術人員，亦應加以合作教育的工作，使他們也能加入合作社為社員，以改換其職業的觀念，易以服務的心理。

五、公用合作社對於設備的利用秩序處所及費用，都必須有合理規定，嚴格執行。關於這點，似無須多所贅述。因為合作社既是一種科學的組織，他的經營方法，自必須科學的管理。況且合作社是多數人的組織，所有設備，既為社員所共有，更須訂有使用的方方法，以便社員有所遵循。一般說來，利用秩序，多以申請的先後為標準，利用的處所，因有動的設備及不可動的設備分別，不能一概而論。至於利用的費用，則按利用的時間或利

購物的多少規定徵收，其用途一部分充社中開支，一部分留作設備基金，以備從新設備之用。最後我們還須說明，一切規則辦法既經規定，就須嚴格執行，所有社員，一視同仁，因為社員間待遇如有不平，就是以後發生糾紛的因素，所以這必定要有公允而開明的處置的。

## 第七節 保險合作社的經營

保險事業是現代經濟生活中的一種重要因素，在歐美各國雖然較稱發達，但並未使人都得到了保險的利益。至於我國的保險事業，雖然也有了二十餘年的歷史，事實上仍處於幼稚的狀態中。這是因為現代的保險公司，大多數都以營利為目的，所費既多，保險費亦昂，除了資產階級的人們以外，一般小產業者，幾乎完全無由獲得保險的利益。但是我們須知一般小產業者，由於他們經濟能力的薄弱，是不能負擔意外的或將來的損失，所以尤有保險的必要。同時我們是以農立國，而農業的本質上，一方面他是一種薄利的事業，一方面對於自然的關係，又特別來得密切，苟不施行普遍的保險，則一遇意外損失，對於整個農民經濟生活的影響，該是如何鉅大！這只要我們略一考察過去因為災害而使農民遭受損失，過著慘苦的生活，就不難知道。所以在我國農業社會中之農業保險，更有其重要性。然則如何使保險事業得以普遍（無論是生命保險或是財產保險），使人人得到保險的

利益，捨組織保險合作社莫辦。其原因已在第二章第一節簡單的講過，此地再將經營的要點加以敘述。

保險合作的經營，一方面須依據合作的原則，一方面又須依據保險法及保險業法。過去因成例很少，無可借鏡，所以在經營之初，必須精密的計畫，妥善的管理，纔能避免意外的失敗。其應注意之點，約述如下：

一、在鄉村的保險合作社應以單營為原則，在城市裏者可採兼營組織。現在各國城市保險合作社，大多採用兼營組織，因為兼營組織，成本較輕，保險低廉，此外因經營的業務既多，其風險也有一種抵償的作用，不致因一種業務失敗，影響整個事業的進行；不獨可以增加社員對合作社的信任，而且易於吸收新社員，擴展合作社的業務。但在鄉村合作社裏面，那就完全兩樣，一方面因為資力有限，同時農業的風險最難預測，一切自然現象，往往防不勝防，所以單營的組織在經營上較為妥善。

二、保險合作社必須使其業務區域儘量擴大。這在農業上的收成保險牲畜保險更有必要，因為農業的災害，往往區域極大，如業務太小，則社員已整個遭受損失，則保險的功能力，已喪失無餘，所以惟有將業務區域儘量擴大，纔能夠補救這個缺點。

三、保險合作社必須施行再保險。為減少一部分的負擔，保險合作社可向上級保險合作社聯合社施行再保險，此在資本薄弱風險甚多的農業保險合作社，尤為重要。一個保險

合作社，如不施行再保險，一遇意外災害，則損失的賠償，恐非本身能力所能負擔，所以必須施行再保險，以策安全。現在各國大多都有中央的合作保險機關，可惜我國尚未成立起來。不過我們須知一個健全的合作保險制度，必須有健全的各級保險合作的組織系統，纔能夠充分的發揮保險合作的機能。

四、保險合作社為發展業務，最好採用經理員制度。經理員的職務，一方面在宣傳保險合作的意義和需要，使人人都能參加合作社施行保險；一方面在和社員保持一種密切的聯繫，同時對於保險費的收集，也有一種便利。不過這種經理員須有合作的信仰和服務的熱忱，使他能夠充分發生宣傳合作的效用，使人人都能成為社員得到保險合作的利益，這是最高的理想。

五、保險費的徵收，應當採取先納的確定制度。保險費的徵收，本來有兩種辦法，第一為後納制度，即是在損害發生以後，計算其必要的支出額，由社員比例分擔，所以這是轉嫁的制度，嚴格說起來，並不是真正的保險；因為保險的意義，我們在前面已經說過，他是一種預防及補救將來共同的危險而積成共同的準備財產的性質，所以應用先納制度。所謂先納的確定制度，即是確定先納的保險費，不問將來損失如何，不再徵收保險費，這樣可使社員的支出確定，對其自身事業的經營不致有所影響。如謂此種徵收保費方法，在損失過大時缺乏伸縮的餘地，但合作社有公積金可以彌補，也可採用比率賠償制的方法（為

何採用比率賠償的理由，下面還要講到)。不過比較困難的問題，是保險費的多少，根據何者為標準；因為保險費是預備賠償遭受危險後的損失的，但此損失，是未來的事情，他在何時何地發生，發生後的損失是大是小，我們都無從預知。不過我們可用大數法則，根據過去多方面的經驗，儘量收集危險事件的統計，求出正確的或然率來定保險費的多寡；同時在經營的時候，亦須採取各種預防危險的步驟，以便減少危險的事件發生。

六、保險合作社的損害賠償應採取比率賠償制。社員發生了損害，第一要解決的就是損害的評價。關於這一點，最好由合作社推舉公正社員或理監事及技術人員合組一評價委員會，專門負擔評價的責任，評價以後即須賠償。但是賠償多少呢？我以為應採用比率賠償制。所謂比率賠償制，即是照保額的幾成賠償，而不賠償全部損失。因為這樣第一可以防止統計基礎的不正確；第二可以避免道德的危險。如社員對已投保的家畜虐待致死，或以未投保的家畜冒稱投保的家畜等等。此外因有一部分損失由社員自己負擔，必然使他不能稍有疏忽，而加以注意愛護了。

七、保險合作社的資金運用問題。保險合作社平常收集各社員保費，自可聚集相當數目的資金。這筆資金如何運用呢？按照各國的實際情形，有投資於政府債券的，有可抵押或私人放款的，有購買股票的，有投資於地產的，各國情形各異，但很少共同的現象。究竟應以何者為適宜？我以為應當有下列幾個原則：第一就是安全性，因為投資的不安全，會



影響合作社的失敗，這是很明白的；第二是有利性，投資的有利，可以增加合作社的盈餘，鞏固合作的基础；第三是分散性，即多方面運用資金，也就是避免投資的不安全，不致影響整個的事業；第四是機動性，即是避免資金的呆滯；最後還有最重要的一點，即保險合作社的資金，應儘量運用於其他合作事業上或存放於合作金融機關，此不惟有助於合作金融系統的建立，也是最合理最適當的途徑。

## 第八節 經營的結算

以上各節已將各種合作社的經營方法扼要的加以論述，不過我們無論經營某一種合作社到相當的時間，必須作一總結算，分析過去的經營情形，明瞭現在的財產狀況，以爲策畫將來的依據。大抵每個合作社都是以每年一月一日開始至十二月底止，爲一業務年度，於業務年度終了時，作一種結算，謂之年終結算。結算的方法，應由理事會在年度終了後，造成業務報告書、資產負債表、損益計算書、財產目錄、及盈餘分配案，送監事會審查無訛後，即報告社員大會，請求承認。這些報告及書表的功用，我們顧名思義，不難明瞭，無須再加解釋；不過要加以說明的即盈餘分配的方法。

按照我國合作法的規定，合作社的盈餘除彌補累積損失及付股利息外（年利不得過一分），在信用合作社或其他經營貸款業務的合作社，應當提存百分之二十以上，在其他合作

社應提百分之十以上為公積金，百分之五以上為公益金，百分之十為理監事事務員及技術員酬勞金，其餘額的分配，以社員交易額的多寡為標準。從這一點我們可以充分的看出合作社不是一個營利的資本的結合，這也是和一般股份公司或商店最大不同之點，我們應當加以注意的。

### 討論問題

- 1 消費合作社要怎樣纔能成功？他和商店有什麼不同？
- 2 信用合作社應該怎樣經營？他和銀行或錢莊有什麼不同？
- 3 生產合作社要怎樣經營纔不會失敗？一個工業合作社與普通的工廠有什麼不同？
- 4 運銷合作社的困難在那裏？什麼是運銷契約？
- 5 公用合作社的困難在那裏？這種困難應如何克服？

### 參考書目

- 1 壽勉成譯：合作商店經營論（黎明）
- 2 于永滋著：信用合作經營論（中華）
- 3 彭師勤譯：農業合作（中華）

4 秦亦文尹樹生合著：利用合作經營論

5 金陵大學農業經濟系譯：實用運銷合作（商務）

## 第五章 我國合作事業的歷史和現狀

### 第一節 我國合作事業史略

人類本來就有合作的本能，而且要生存也必須合作；所以我們可以說有了人類就有合作事實的存在。自然這種合作正如我們第一章所說的一樣，是無意義的合作；不過我們須知有意義的合作，必從無意義的合作逐步的演進而得，絕不能一蹴而成的。例如我國古代的社會「常平倉」實已具了合作的形式，再如現在仍然存在的「合會」及各種鄉村的「結社」，更是具體而微的合作組織。不過因為沒有科學的組織系統和缺乏永久的性質，所以不能稱為「合作社」。

世界上真正的合作運動，實發祥於歐洲，時當十九世紀，而我國之有合作運動，則始於一九一九年。在遜清末葉，京師大學堂即有產業組合這一種課程，民元以來朱進之徐滄水諸經濟學家亦曾用文字或口頭上宣傳合作，惜都未從事實際的事業，所以沒有什麼成就。我國之從事實際合作事業者，實應以薛仙舟先生（一八七八——一九二七）為第一人，

合作的組織則以薛先生於民國八年創辦的上海國民合作儲蓄銀行爲嚆矢。其後薛先生復邀集合作同志成立平民週刊社，編行平民週刊，及組織上海合作同志會，用爲探討合作理論及宣傳啓導的機關；因此蘇、浙、川、皖、湘、鄂各省均因合作思潮的傳播，先後都有合作組織的實現。可惜以後大都相繼凋殘，空留着一些史蹟，平民週刊及上海合作同志會後來也因爲同志星散，而無形停頓。雖然，合作的種子已播入人心，對於合作事業發達，仍爲不可磨滅的功績的。

中國華洋義賑救災總會本來是以救災爲目的，不過他們鑒於救災不如防災，防災的主要方法，則首在改良農民生計，而改良農民生計的先決條件，必先有切實而合理的組織方法，於是經過一番實際調查的結果，都認爲信用合作組織最適於我國農村社會。所以該會特於民國十二年成立「合作委員會」，專事推動華北的信用合作運動，計至民國十五年止，河北的合作事業已有相當的發展。

自民國八年至十五年，說者每謂爲我國合作事業的初期，在此時期，一方面因爲我國民衆組織能力的薄弱，對於一種新興事業，自不能運用靈活，妥善經營；一方面復因政府對合作事業取敵視態度，甚且不惜多方摧殘，遂使初生的合作事業，竟如曇花一現，寂然無聞，我們實不能不深致惋惜。

但到民國十六年國民政府奠都南京後，合作事業政府列爲施政方針之一，復由合作學

者的繼續鼓吹，及社會人士的推動，合作事業遂展開其光明而偉大的前程。十七十八兩年間，蘇、浙、贛、鄂、魯及京滬二市，都先後成立合作行政及指導機關。他如中國合作學社、中國華洋義賑救災總會、前全國經濟委員會華北農村建設協進會等機關團體，無不積極促進合作事業的發展。但欲圖合作事業的推進，合作教育是不可忽視的工作，所以在當時除去各省分別設立的合作人員訓練班或養成所，以造就合作人才，從事擔任合作工作外，各大學如金陵、浙江、南開、燕京等，都有合作的課程，或從事於實際的推廣工作。民國二十四年七月，中央政治學校又專設合作學院，同年中央黨部所主辦的中央合作指導人員訓練班以及二十五年合作學院委託中國合作學社代辦的全國合作人員訓練所，均為專門造就高中級的合作指導人才的機關。此外對於合作社職員的教育，各合作行政及指導機關，都紛紛舉辦合作講習會。凡此種種設施，對於合作事業的推進與改善，直接間接都有極大的助力。

至於合作書籍刊物方面，十數年來，編行亦多。統計全國合作書籍小冊，已近千種，刊物則以中國合作學社出版的「合作月刊」及中國華洋義賑救災總會之「合作通訊」為最早；隨後「農村合作」「合作前鋒」「合作青年」又先後發行，合作司於民國廿四年十一月成立後，又編行「合作行政」一種。

合作金融的流通，對於合作事業的進展，關係至鉅。我國合作金融機關，當以民國十

七年七月成立的江蘇省農民銀行爲最早，十八年浙江省建設廳創辦縣農民銀行及農民貸款所，二十二年鄂、豫、皖、贛四省農民銀行成立後，因分支行處已普遍全國，故於二十四年四月更名中國農民銀行。二十五年九月農本局成立，二十六年廣西成立農民銀行，此外各省縣地方銀行及合作金庫的設立亦復不少。

基於以上所述，我們可以知道，自從民國十六年起以至抗戰時止，由於合作教育以及合作金融的配合，促使了合作事業逐步進展。根據統計所得，民國十六年合作社僅三數百社，二十年則爲二、七九六社，二十一年爲三、九七八社，二十二年爲三、〇八七社，二十三年增至一四、六四九社，二十四年爲二六、二二四社，二十五年激增至三七、三一八社。我們若以二十年爲基年（指數爲一〇〇）而計指數，則二十五年應爲一、三三四有奇，其增加之速，可以概見。至於社員人數每年亦有增加，計民國二十年爲五六、四三三人，二十一年爲一五一、二一二人，二十二年爲一八四、五八七人，二十三年爲五五五、五二一人，二十四年爲一、〇〇四、四〇二人，二十五年爲一、六四三、六七〇人。我們如再以二十年爲基年求其指數，則二十五年應爲二、九一二·七，故其增加的比例，較社數的增加爲尤高。惜自二十六年「七七」事變以後，正在邁步前進之合作事業，遭遇了嚴重的打擊和摧殘。可是在另一方面，合作事業卻以新的姿態出現在抗戰建國的陣營裏；而且他仍將以不屈不撓的精神，創造他偉大的前程。下節我們特將合作事業的現狀加以檢討，至如

何創造他遠大的前程，則留待下章敘述。

## 第二節 我國合作事業現狀

抗戰發生以後，國人都深知現代國際的戰爭，實為敵我國力的總對比，而經濟力量又為決定勝負的重要因素；但欲謀經濟力量的充實，必有合理的科學的經濟組織，於是合作事業更引起上下一致的注意，並進而積極的推廣，諸如合作指導制度的加強，合作教育的實施，以及合作金融的流通等，在在均表現我國合作事業已步入新的階段。下面特將合作事業的現狀加以描述。

我們第一應當加以說明的是經濟部合作事業管理局（註一）的成立。爰中央鑒於合作事業對於抗戰建國關係的重大，在民國二十七年，中國國民黨全國臨時代表大會即有於經濟部下設立合作管理局的決議，五中全會又通過加緊推進合作事業案，故該局遂於二十八年五月成立，組織條例經立法院通過，國府於二十八年六月十九日明令公布。其組織設局長一人，秘書一人，科長三人，視察八人至十二人，並指定一人為視察主任，科員九人至十二人，辦事員九人至廿一人。設一、二、三科；第一科掌管總務事項；第二科掌管全國合作事業的計畫，合作社業務經營的設計，合作指導方法的研究，直屬合作實驗區的籌設管理，合作事業的調查及合作刊物的編輯等事項；第三科掌管全國合作組織的推廣與改進，



訓練合作社職員社員的倡導，合作社及工作人員成績的審核及合作事業的促進，有關機關的聯繫等事項。視察則分赴各省擔任巡迴視察的工作。現在該局成立已逾一年，有關合作的改進與策畫，均在積極進行，其中尤以建議各省調整合作行政機構，舉辦合作實驗，實施合作教育及推進合作業務為最重要。過去我國各省合作行政組織，各自為政，龐雜不一，為求健全行政機構發揮最大效力計，該局曾建議各省於建設廳下設立合作事業管理處，各縣設立合作指導室，俾使統一事權，以專責成。現在各省合作事業管理處已經成立者，計有河南、廣西、湖北、福建、浙江等省，計畫成立者有雲南西康等省。合作實驗區已成立九區，計四川設綿陽，雲南設呈貢，貴州設貴定，湖南設安化，湖北設咸豐，河南設禹縣，陝西設西鄉，甘肅設秦安，西康設清溪。實驗區域先以一縣為範圍，然後再逐漸擴大推廣及鄰縣。此種實驗區的目的，在加強指導制度，表現合作事業的特殊成績，以為擴大倡導的依據，對於將來合作事業的推動，自有極大影響。至合作教育的設施，該局計畫抽調現任合作人員施以補充教育，並招收縣聯社以上的理監事事務員及有志合作青年，加以訓練。課程計有黨義、合作原理、合作事業經營、合作指導、合作金融、各國合作制度、合作會計與審計、經濟學、工商經濟、運銷與倉庫、農業經濟、農業概論、工業概論、及專題講演，並注重精神訓練及合作實際問題的討論。第一期業於上年十二月十一日開始訓練，為期兩月，計畫舉辦六期，每期二〇〇人，共計為一二〇〇人。最後關於合作業務方

面，該局因鑒於抗戰以來，日用品價目漸高昂，一般商人又乘機操縱居奇，對於抗戰及民生不無影響，故擬大規模倡組消費合作社，並成立全國合作社物品供銷處，供給各社員批購貨物，一切應有步驟，均在分別籌畫進行，短期內即可實現。

二年餘來合作金融的流通，實為促進合作事業發展的直接因素，而各省縣合作金庫的成立，更有助於合作金融系統的建立。農本局及中國農民銀行均積極輔設各省縣合作金庫，截至二十八年十月底止，農本局已輔設合作金庫一〇六所，內計四川二八所，貴州二一所，廣西二〇所，湖南一〇所，湖北一〇所，陝西三所，西康五所，外戰區幾所。該局共認提倡股本一〇、一八九、七五五、〇〇元。此外尚有五〇庫，亦在積極籌備中。中國農民銀行所輔設的合作金庫，共有五八所，計四川四〇所，貴州一〇所，廣西五所，湖南二所，四川省合作金庫一所，有貸款關係的合作金庫五所。該行最近又在廣西選定永福等十縣，擬各輔設合作金庫一所。此外中國銀行、交通銀行以及各省地方性的銀行，亦莫不擴大合作貸款，以便資金的流通。根據我們統計，中國銀行合作貸款總額為一四、三六一、五五九、〇〇元（二十八年六月統計），交通銀行合作貸款總額為一、一九九、一四一、〇六元（二十八年九月統計），福建省銀行合作貸款總額為一、八三〇、九二八、五九元，江西裕民銀行合作貸款總額為八七九、二二二、二八元，河南省農工銀行合作貸款總額為三〇、〇〇〇、〇〇元（二十八年十月統計），陝西省銀行合作貸款總額為四四七、〇

○四·八〇元（二十八年十一月統計）。

合作教育對於合作事業關係的密切，盡人皆知。抗戰以來，各省因鑒於合作組織，更加重要，莫不積極倡導組織。但過去合作指導人員，本覺不足，此時乃更感缺乏；所以各省都紛紛自行招收有志合作青年，加以相當訓練，分發各縣擔任合作指導工作。如湖南湖北廣東廣西福建浙江等省先後舉辦。他們教育的方式或專設機關，從事訓練，或就各省行政幹部學校設一合作組或合作系，專門教授合作課程。此種訓練的目的，在培養縣合作指導人員，可謂為中級合作教育。

專以造就高級合作指導人員的中央政治學校合作學院，因中央政校整個改制，已於二十八年裁併；但二十八年高等考試內有合作行政一類，招收人員初試及格後，送由中央政治學校訓練一年，然後複試及格後分發合作工作，與合作學院程度相當。其他如大學內亦有增設合作課程的，凡此皆可謂為高級合作教育。至以訓練合作社職員為對象的初級合作教育，關係於合作品質的健全，極為重大，故各地均頗注重，先後舉辦社員合作社講習會、職員訓練班，或設置巡迴合作書庫，編行合作書報或讀本，以為訓練宣傳的工具。

關於合作書籍刊物編行，合作學院曾着手編輯合作運動叢刊，第一輯共計十種，已陸續出版；定期刊物如合作月刊及合作前鋒，均仍繼續刊行戰時版；此外經濟部合作事業管理局於去年七月發行合作事業一種，按月編行一期。

抗戰期中的合作輔導機關，除原有的如浙江合作事業促進會、湖南合作協會等，仍繼續輔導各該省合作事業外，因抗戰而興起者，有戰時湘西合作事業促進會及中國工業合作協會兩機關。湘西多屬山地，盜匪如毛，連年以來，天災人禍，交相煎迫，所以民生極爲艱苦，對於合作事業，需要亦極殷切。民國二十七年三月中央政治學校合作學院遷移湖南芷江後，特邀同湘西黨政金融各界熱心合作事業人士，發起組織戰時湘西合作事業促進會，推進湘西合作事業，計輔導組織合作預備社三十餘社，貸款達一百萬元，實已奠定湘西合作事業的基石。

中國工業合作協會成立於二十七年八月五日，蓋我國工業區域均集中於沿江沿海地帶，自抗戰發生，工廠不毀於砲火，卽爲敵寇侵占，內遷工廠爲數寥寥，故軍需民生，均感缺乏；並且戰區日益擴大，需用既較平時浩繁，失業工人，流離難民，亦必加以救濟或利用，纔不致於虛擲有用的人力。加以西南西北各省蘊藏甚富，資源富足，所以中外熱心人士咸主張採用合作方式，採用當地原料，建立中小型工業，一面增加生產，一面救濟工人與難民。此議建議中央後，遂被採納，中國工業合作協會因以成立。該會最初設於漢口，迨武漢告急，方遷至萬縣，旋於二十八年一月又遷至重慶。該會設總會總管會務，總會下擇定適當地點設立辦事處，辦事處下設事務所，從事實際的輔導合作工作。現該會所設辦事處有五：卽西北區辦事處，設於陝西寶雞，下有事務所十二所；西南區辦事處，設於

廣西桂林，下有事務所八所；東南區辦事處，設於江西贛縣，下有事務所十九所；川康辦事處，設於重慶，下有事務所十二所；雲南辦事處，設於昆明，下有事務所一所。

該會成立迄今，僅及一年有半，各種工業合作社，均在分別推進。據二十九年秋調查所輔導成立的合作社、社員數及貸款數額有如下表：

區別	社數	社員數	貸款數
四北	三七六	五、二〇六	六三三、五一四・〇〇
四南	二〇五	二、二二九	三七〇、一〇〇・〇〇
東南	二三〇	二、二七九	二六七、一五〇・〇〇
川康	四四三	五、二七九	七二七、七一五・〇〇
雲南	二二五	三一一	二九、五四一・〇〇
總計	一、二七九	一五、二〇四	二、〇二八、〇二〇・〇〇

至於各種合作社所經營的業務可分類如左：

區社數	類別	
	五金 器機	鹽冶 服裝 文化 化學 土木 工紡 織 食品 其他 總計
西北	二〇	三六七九
西南	七	二一七
東南	二四	三九二
川康	二四	三九二
雲南	二	五三八
總計	七七	三三三〇

基於以上所述，我們可以知道抗戰期中的合作事業，實已引起政府及社會人士的更大的注意，並為有力的策動，因此產生了值得我們慶幸的許多新設施和新進步。但是我們要問合作組織的實際成績是怎樣，假如要想得到一個最近的精確的數字，卻是一件困難的事，因為許多遼遠的省區，郵遞每多遲誤，陷於敵後的戰區，更不容易得到完全的材料。現在姑就我們最近的統計，可得下表（見插頁）。有些省份的材料，雖然稍舊或不十分完全，但還可看出一個發展的輪廓。

〔註一〕編者按：合作事業管理局現併入行政院社會部

行省市合作社社數等項之最近登記

二十八年十二月下旬編

報表月份	省市別	合 作 社				假 登 記 合 作 社				預 備 社		互 助 社		聯 合 社				貸 款	
		社數	社員	社股	股 金	社數	社員	社股	股 金	社數	社員	社數	社員	社數	社員	社股	股 金	貸款累計	結 欠 數
28 9	浙 江	2,937	8,819	118,937	228,362	*924	288,035	909, 8	317,595	—	—	—	—	0 12 φ 52	455 674	1,521 3,867	9,401 99, 84.60	3,877,655.8	2,350,225.06
28 6	安 徽	4,520	229,610	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	φ 101	—	—	—	—	4,433,535.28
28 9	江 西	3,124	630,044	726,724	3,039,842	—	—	—	—	—	—	—	—	0 27 φ 329	277 4,297	4,945 29,562	124,390 82,969	16,465,293.32	5,5 8,364.42
28 9	湖 北	6,330	395,435	415,621	1,043,616	—	—	—	—	—	2,194	126,673	φ 58	836	4,835	96,320	6,909,461.9	5,729,041.26	
28 10	湖 南	6,957	114,222	—	397,249.50	—	—	—	—	3,163	150,273	834	8,777	φ 16	184	—	—	7,708,258.	4,244,650.67
28 10	四 川	15,594	844,057	957,163	2,101,802	1,909	161,463	162,286	324,556	3,9 9	263,455	—	—	φ 61	999	4,520	59,68	24,028,427.14	16,135,532.88
28 10	西 康	288	10,256	14,922	35,851	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	128,998	128,998
28 9	河 南	4,374	324,719	359,250	822,806	—	—	—	—	—	—	1,32	65,545	φ 22	289	951	12,600	8,531,115.73	3,770,530.10
28 9	甘 肅	4,646	226,573	238,079	599,744	16	694	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9,201,678.21	5,323,543.8
28 8	福 建	4,108	210,866	—	510,049	—	—	—	—	—	—	—	—	0 4 φ 120	1,451	—	—	—	—
28 10	廣 西	4,268	156,329	168,154	351,092	—	—	—	—	—	5,210	618,719	—	—	—	—	—	8,558,750	7,039,597
28 10	貴 州	6,490	245,903	251,68	517,332	—	—	—	—	—	—	487	18,810	0 1 φ 11	11	17	170	6,590,797.17	5,124,904.19
28 10	雲 南	—	184	574	610.50	—	—	—	—	—	—	1,530	32,429	—	—	—	—	568,526	505,702.50
28 9	陝 西	5,176	262,58	302,794	618,001	27	1,560	1,360	2,720	—	—	3,557	132,533	0 1 φ 6	86	186	1,590	10,189,045.10	4,297,263.50
28 10	廣 東	674	54,143	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2,257,113.27	2,257,113.27
28 10	重慶市	129	1,904	328,239	24,057.25	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	300,000	300,000
合 計		74,568	3,849,501	3,672,111	10,389,474.25	2,966	451,550	1,133,029	644,860	7,122	413,733	5,147	552,895	0 45 φ 775	845 9,682	6,8 7 44,788	135,891 867,606.60	105,09 999.73	67,266,043.71
江蘇等十省市		12,755	334,790	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
總 計		87,323	4,184,291	3,672,111	10,389,474.25	2,966	451,550	1,133,029	644,860	7,122	413,733	5,147	552,895	820	9,927	51,656	1,003,497.66	105,090,969.73	67,266,043.71

附記：上列十六省市數字登記之依據：浙江為該省戰時物產調查處電報數安徽為該省合作週訊第十五期發表數字湖南為該省刊發之合作社各項統計表西康為西康新聞十二月三日發表數字福建為該省編送之工作報告重慶市為直接調查餘均依據各該省按月送造之合作事業進度月報表及貸款月報表 各省市社數之總計為113,408社員之數為5,620,469 因交通等等關係各省市報表送造月份未能齊一若同以本年十月份列計則超越此數 表內有\*的號者為臨時合作社φ符號為縣聯社φ符號為區聯社 江蘇等十省市係屬戰區情形不明或報表在遞送中途者概暫列以前數字

## 討論問題

- 1 我國合作運動的創始人是誰？
- 2 薛仙舟先生鼓吹合作運動的刊物是什麼？
- 3 中國華洋義賑總會在河北方面爲什麼要提倡合作社？
- 4 我國合作金融的演進是怎樣的？
- 5 我國合作運動的缺點是什麼？
- 6 合作事業管理局成立於何時？他的主要設施是什麼？

## 參考書目

- 1 壽勉成鄭厚博合編：中國合作運動史（正中）
- 2 喻志東編：我國工業合作運動（黎明）
- 3 中國合作學社：合作月刊
- 4 合作事業管理局：合作事業月刊



## 第六章 結論

### 第二節 合作事業與中國

我國的合作事業，從發軔以迄今日，已有二十餘年的歷史。在這二十餘年的過程中，起初由於合作學者的鼓吹與宣傳，繼則由於政府的倡導與推進，遂使合作事業得能逐漸發榮滋長。抗戰以來，更表現了長足的進展，使我們不能不引為欣慰的。但我們必須認清，任何一種制度，必有其實行的條件與客觀的需要，纔有採用的價值，合作事業自不能例外。合作事業在我國發展的概況既如上述，我們必須以冷靜的頭腦來加以檢討：他是否適合我國的政治制度？是否適合我國的國際關係？是否適合我國的經濟政策？是否適合我國的歷史背景？以及是否適合我國的社會環境？我現在分別說明如下：

一、政治制度與合作 我國國家的政治制度是三民主義的政治制度，所以三民主義的實現，是我國最高的政治目標，而尤以民生問題的解決與經濟幸福的提高為中心工作。根據這一點來看，合作事業的推進是與我國政治最適合又最重要的一件工作；因為三民主義

的精神，在經濟方面只有應用合作方式，纔能夠充分的表現出來。三民主義的政治就是民有、民治、民享的政治，而合作方式的經濟，也就是民有、民治、民享的經濟；而且我們的黨綱裏面早就規定推行合作爲地方自治主要工作之一，中央又規定合作爲七項運動之一，那末我們既須實行三民主義，即欲不取合作方式，亦爲黨所不許。

二、國際關係與合作 統制經濟政策也未始不是一個發展我國經濟的一個途徑；但是別的方面姑且不論，即單就國際關係一點來講，那就只好用比較和平的方法來建設了。而且洋貨充斥我國市場，無其他有效方式足以抵制，恐怕也只有應用合作的必要。

三、經濟政策與合作 我國的經濟政策：第一是要有整個計畫從事建設，俾得免除種種建設上的浪費，所以從原則上講，雖應以合作爲主，而在可能範圍內，仍不能不輔以統制，更必須以下層組織及人民自動能力爲基礎，這種基礎，就可以合作來造成。第二是中國的經濟建設應該以復興農村爲中心目標，因爲中國的土地，大部分是農地，中國的生產大部分是農村，中國的人民大部分是農民。工商業固亦同樣重要，但必須以復興農村爲其基本，不拿農村做基礎，中國的工商業是無基礎的。但是最適於農村組織的方法，沒有一個國家不告訴我們是合作社。第三是中國的經濟政策，不能不顧及戰時的需要；戰時經濟雖有其他重要工作，但是合作社的戰時機能，也是值得我們注意的。第四是中國的經濟政策決不能忘記節制資本與平均地權，而合作即有此種機能的。

四、歷史背景與合作 中國的古代思想，以儒家思想入人最早，所以中國傳統道德觀念除了忠孝以外，就是仁愛信義和平，合作組織最能發揮仁愛信義和平這些精神的。而且中國向來就有許多「自助」「互助」的組織，如社倉、義倉、搖會等類，到處都有，合作組織亦具有同樣意義，而其方法更比較科學，所以最適合我國的固有習慣。

五、社會環境與合作 我國幅員廣大，交通不便，各地環境又不相同，實行統制經濟，比較困難，所以應該重在人民自動合作。而且地廣人衆，政府要做的事頭緒紛繁，一時未遑兼顧，合作組織能分任政府之勞。再我國人民知識能力比較淺薄，若指導其組織合作，一方面可提高其知識與能力，另一方面又可求其與人民之知識和能力相適應，何況我國人民多係大貧小貧，故合作運動的策進阻力必定減小。

## 第二節 中國合作事業的前瞻

合作事業對於我國既有其特殊的適應性，事實上也表現了長足的進展。根據我們的統計，我國的合作社互助社及聯合社等，已有十萬社以上，社員人數已逾五百萬人，數目更不能謂小。但以我國有三千五百萬方里之大，四萬七千萬人口之衆，將這些合作社分布在這廣袤的區域裏，或將社員人數和總人口作一比例，爲數仍是渺小得很，距離我們的理想，自仍遼遠。我們展望我國合作事業的前途，應如何繼續積極推進，並力求其組織的健

全，從而充分發揮合作的機能，達到我們預期的目標，實為今日最重要的問題。我以為我國合作事業今後發展的途徑不外下列十點：

一、要確定合作事業的方針 即確定以合作為主要的經濟組織，凡可用合作經營有效的地方，都應該用合作方式，其有不能採用合作的事情，始應用統制或放任的辦法；其有暫時採用統制或放任政策而非根本不宜合作者，則應於合作社力量足以經營時，移轉於合作社。

二、要擬訂整個的計畫 究竟各地方的合作組織應如何使其於一定期限內普及？那些地方適宜某種合作社的經營？有關合作的各方面應如何同時推進？如何密切配合？都要有一個精密的整個的計畫。

三、要增進合作組織的實益 我國合作組織在數量上雖已相當發展，但在實質上尚未能達完善健全的境地。為求其實質的提高起見，第一，要使合作社確能適應社員的需要，所以合作指導員對於其進行組社的區域，凡關於當地的經濟狀況及人民所能以合作方式經營的事業，均須有最精密的觀察分析與計畫。第二，合作社的經營，務須使其合於經濟的原則，所以成本的分析，科學的管理，商情預測及會計制度等等，均不可或忽；而合作社職員的訓練，亦不容漠視。第三，信用合作的業務，往往最為空虛，除信用本身尚可力求充實外，似應兼營生產合作及消費合作業務，以便利合作資金的合作運用。

四、要充實合作組織的精神 事業上的合作，固然重要，而精神上合作的重要，則實有過之而無不及。我們要使每一合作社確實能為全體社員共有共營共享的組織，且使每一社員均能對於三民主義有深切的認識與堅定的信仰，以期合作組織真正成為三民主義經濟制度的基本機構。為要達到此種目的，我們應當特別注意社員訓練及社務工作，決不可於合作社依法組織以後，即認為指導工作已告結束。

五、要平衡合作事業的發展 我國已往的合作事業，無不以信用合作為主體，為解決農民迫切需要，此或出於不得已之舉；但合作事業的目的，在改造整個社會經濟，而不是僅屬於救濟性質，所以合作政策的根本方針，仍應求合作事業的平衡發展，在信用合作以外，應該積極推進其他各種合作事業，以期完成合作經濟的整個體系。

六、要適應戰時經濟的需要 戰區的情形特殊，如欲依照法定手續從事合作組織，自非易事；但合作的機能，並不限於正式合作社的組織，他如販賣合作團、購買合作團等，也都富有合作的機能，而為戰區最適合的方式。例如戰區食鹽與其他日用必需品的購買，以及各種特產的運銷，現皆備感困難，如能隨時隨地採用合作的方式，必能發生極大的效用。他如殘廢軍人的農工業生產合作，及為優待出征軍人家屬所可組織的合作社，也都很重要。此外各種合作組織，亦應針對戰時迫切需要為原則。

七、要取得有關方面的聯繫 合作事業與其他方面的工作都有其連鎖的關係，此種連

鎮的關係，必使配合得宜，而後合作事業乃可充分發展；尤其是與鄉村教育、農業技術、工業技術、國貨聯營、交通設備、同業組織、金融機關，應當促成與其有關方面的聯合組織，俾收集思廣益聯繫進行的效果。

八、要提高合作行政的效率。我國合作行政，辦理不久，效率尚低，當此抗戰建國同時並進，合作事業正圖發展的時候，自然應當積極提高，以利事業的進展。所以合作人員的培養考察，合作行政機構的研究調整，以及合作行政的科學管理，都是今後所應極端注意的事體；因為合作既為社會改造事業，那麼合作行政自然也必以改造或革命的精神行之，一切不良習慣，均應根本掃除，務使不得見於合作行政的機關，庶幾正己正人，可以樹立合作的楷模。

九、要注重民衆教育的基礎。民衆教育的重要，盡人皆知，因為健全的合作社，必須以健全的人民為社員；而社員的健全，則又恃乎教育。我國民衆教育，已經逐漸發展，不過今日的民衆教育，似乎在側重於識字及粗淺的常識，對於精神的激勵，活力的培養，以及新知識新技術的吸收接納，還未能夠充分的注意，以致散漫頹廢守舊好私等，到現在猶為一般民衆的習性，似此將如何能得到健全的社員？所以今後凡欲發動組織合作社的區域，應當先從一般民衆教育做起，不僅需要合作的宣傳而已。

十、要調整合作金融的機構。合作金融關係合作事業的發展，上而已屢屢論及。而今

日合作金融仍極紛亂，沒有建立一個合理的系統，所以要加以調整。調整的方法，應當以合作金庫爲主體。現在農本局中國農民銀行及若干省區，已都以合作金庫的普遍設立爲共同的目標，不過尙有待於改進的地方。金庫的名稱雖同，而經營的步驟不齊，且多利害上的衝突，欲調整此中的關係，應提前設立中央合作金庫，使其成爲惟一中期短期放款的合作金融機關，將各方面所應投於合作金融的資金，完全由中央合作金融機關統籌運用。合作的程序，雖然應當由下而上，然而也不可不因了實際的需要，而加以變通。我國合作政策所以採用指導制度，也就是爲了這個原因；並且今日已設立的縣合作金庫，已經不是由下而上的了。此外合作金庫的對象，不應以信用合作社爲限，應以便利各種合作事業所需的資金爲最高原則。至於長期合作金融，則應由中國農民銀行另行設法負責經營，這是因爲其資力比較雄厚的緣故。

我國合作事業今後應有的設施與方針，大體上不外上述十點。同時我們更深知合作對我國的重要，所以大家必須一心一德，羣策羣力，共圖推進，那麼合作事業，必能逐步進展，以至達到我們最後的理想。

### 討論問題

1 我國何以必須發展合作事業？

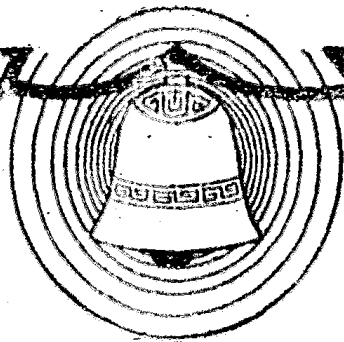
- 2 我國能否發展合作事業？
- 3 何謂充實合作組織的精神？
- 4 何謂平衡合作事業的發展？
- 5 合作金融的機構何以需要調整？

### 參考書目

- 1 壽勉成著：中國合作經濟問題
- 2 陳仲明著：歐洲合作事業考察記
- 3 尹樹生著：世界合作運動史
- 4 胡士琪著：丹麥之農村建設
- 5 中國合作學社：合作月刊
- 6 合作事業管理局：合作事業月刊







版權所有  
翻印必究

中華民國三十年九月渝初版  
中華民國三十六年二月滬一版

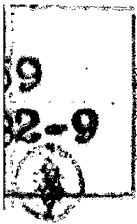
合作指導

全一册 定價國幣一元二角

(外埠酌加運費匯費)

主編者	編著者	發行人	印刷所	發行所
教育部社會教育司	壽勉成	吳秉常	正中書局	正中書局

(1417)



1.20

