



# 合作與技術

(代致鄉建工作者)

許延俊

——八月十八日在浙江省戰時合作工作幹部人員訓練班講——

什麼是合作？合作是一種經營組織；是一種企業形態；是社會內經濟上的弱者，用以團結同利者的一羣，來擺脫強者的束縛和剝削，保衛與謀取自己的利益的；甚至進一步地，建立一種不以利潤為目的企業制度，去和平地替代強者的經濟組織。

什麼是技術？技術是開展合作運動的技巧，經營各種業務的方法，改進農工生產的技能；總括地說，是合作工作者，用以實現「合作王國」的一切手段。

本來，合作運動，在丹麥，英德等國家，是社會內經濟上的弱者，自發自覺的運動。可是，在中國，情形有點不同。社會內經濟上的弱者，對於合作的意義，尙不能十分了然於心。「不能真知，就不能力行」。合作運動的開展工作，他們當然不會自動自覺地來擔當的。因此，就得仿效芬蘭，愛爾蘭，運用一點外力，啓迪他們，教育他們，促使他們，甚至強迫他們，團結起來，合作起來，以利己利人，自備衛人，「人人爲我，我爲人人」。而運用外力的人，就是合作工作者。團結的具體表現，就是成立合作組織。合作組織組織成功了，推廣合作運動的第一步工作，可以說是告一段落了。

然而，這才是開始，不是完成。這是第一步，還有第二步哩。踏不上第二步，第一步就落空。第二步是什麼？第二步是運用各種技術，各種方法，各種手段，來發展合作組織，充實合作組織，強化合作組織，以奠定合作制度的基礎的。譬如作戰，合作組織，同敵對者對強者的自衛戰成功，必得要運用各種經營的技術，僅僅依賴組織，也是不夠的。經營的技術，同作戰的技術一樣，團營連排合作組織等編制，失却了牠們，丟掉了牠們，前途都是茫茫然的。

合作工作者，明瞭了這一點，對於社會內經濟上的弱者，施以啓迪和指導的時候，不特要勸誘他們參加合作組織；而且要教導他們運用經營技術。必如此，合作組織才不會陷於空虛，合作的基礎才不會建立在一片疏鬆的沙土上，一經風雨摧殘，即全盤崩潰了。經營的技術，對於合作的推行，如是地重要，合作工作者能不愾然以思，惕然以悟，來注意各種經營方法，各種實務嗎？

## (一)

站在合作工作者的立場說，開展合作運動的技術有四種：

第一，組織方面的技術。推行合作的第一步工作，是組織合作組織。要使生產者，或消費者，或其他社會內經濟上的弱者，組織或參加合作組織，成爲合作組織的成員，必先要使他對於合作理論，發生研究的興趣；對於合作企業，發生堅決的信心；對於合作組織，發生實際的需要。有信心，有需要，他們自然如水之就下一樣，踴躍地參加組織，並樂觀其底於有成。

如果這一個合作組織是創立的，合作工作者仍須幫助他們，或逼爲他們，辦理立案的各種手續，以免與法令抵觸，而致進行遲緩，甚或發生阻礙，使合作運動的前途，受到打擊。

要這樣地做，合作工作者必須：熟習各種法令規章，瞭解羣衆心理，諳悉當地的經濟環境，具有說教者的精神。這一切條件如果都具備，組織工作一定會順利完成的。

第二，社務方面的技術。合作組織正式成立以後，社務處理的方法就成爲必需了。諸凡規章的草擬，職掌的分任，辦事程序，人

專的進退，費用的收取，以及社員與組織關係的確定，這一切，固然要靠理事及經理們，運用他們的天才和「匠心」，妥為釐訂辦理；但在合作組織受教育的時候，理事與經理們，智識大半貧弱，經驗大半缺乏，指導與教育的工作，仍然是不可或缺的。什麼人負責指導與教育的責任呢？當然是合作工作者。因此，合作工作者就要明瞭東西各國合作社處理社務的成規，採其所長，去其所短，以適應中國的環境。詩云：『他山之石，可以攻錯』，就是這個道理。

第三，業務方面的技術。所謂業務方面的技術，就是經營方面的技術。合作社的業務，有信用，消費，供給，運銷，生產，利用之分。經營的技術，也就因此，而呈現出各種不同的姿態。比如信用合作社所資以發展業務的方法，與一般銀行是大同小異的。牠需要吸收零星的存款，牠也希望放款無呆賬；而牠的資金的調撥技能，更要比一般銀行來得靈活，方可以盡她的職能。主持運銷合作社的理事經理們，對於鑒別所經營的貨品優劣能力，固然應當具有；對於標準化，分級的好處，廣告的作用，以及運銷學上規定的運銷諸理論，也應該知道。必如此，運銷合作社的業務經營，方才可以不致失敗。生產合作社的經營，最重要的，就是要知道生產技術。一個生產合作社工廠與一個普通工廠，企業組織形態可以不同，生產工具，生產方法，工廠管理等，如果前者不能獨出心裁，將牠們改進，就必須與後者二致，學後者經營的方法，方才可以立定腳根。否則，生產合作社就會遭逢破產與清算的危險。其他消費供給利用等合作社，均可作如是觀。

這種經營的技術，希望合作社的理事經理們，努力去獲得，招致各種專才來協助，或者還可以做到，不過，若是希望個個合作工作者都以一身兼有各種才能，對於那樣業務，都可以盡指導的責任；這在事實上，恐怕很難做到。然而，如果合作工作者才力豐富，可以學習一兩樣經營的智識與技能，那就更好。因為這樣，指導收效就更大些！

第四，與業務有關的技術。或者可以說，促進業務發展的技術。這一種技術，也因合作社的性質不同。促進運銷合作社業務的發展，是農工生產改進方法。因為後者，可以幫助運銷合作社改進牠所經營的貨品品質，使牠分發容易，標準化，以便於銷售。而促進生產合作社業務發展的，則是運銷的方法。包裝適當，合乎路局的規定，整車裝運，直接運至終點市場出售，都可以提高生產合作社貨品的價格，增加生產合作社的利益的。

這種技術，合作社的理事經理們，及合作工作者，因為精力的關係，不一定要具有；但是要知，與這種技術人員交流合作，利用他們的幫助，完成合作社的事業。

推行合作的方法，這樣的分類，也許是不周延，也許是不切當，但這與本題的主旨無關。本題的主旨是在提供左列各點意見，給合作工作者：

- (1) 組織合作組織，在推行合作運動中之確切的地位。
- (2) 運用各種技術，方法，充實合作組織，強化合作組織，在推行合作運動中的重要性。
- (3) 如果為智力精力所限，無法獲得與運用農工生產改進的技術時，就應該與是項技術人員密切地合作，以求收獲更大的成果。

(四)

推行合作，是本省經濟政策重要的一環；發展合作組織，強化合作組織，是實現本省經濟政策的中心工作。農的推廣也好，工的推廣也好，農利金融的發放也好，一切的一切，都需要透過合作組織去進行，都必須以合作組織為運用的中心。如果這一個中心不強固，脆弱，易折，政策中的其他部門工作，當然受牠的牽扯，絆絆，不能夠有長足的進展。如果這個中心強固，其他部門的工作，受牠的策勵，推進，當然容易進行。而這個中心強固不強固的關鍵，則在於合作工作者能不能善為運用各種技術，能不能指導合作社的理事經理們，善為運用各種技術。由此可以看出來。合作工作者，在實現本省經濟政策中所站的位置的重要，以及他們所負的使命的鉅大。而這個重要的地位，不該考慮一番，想索一番，以便出去工作時，踏過組織一級，而直接運用組織，充實組織，以求和平的一合作王國」的實現！



2. 組織管理委員會：我們依照本場辦法的規定，爲要使農民澈底明瞭保田是鄉政教育經費的泉源，應該大家來負責管理，而且要使大家都有「先我公田，遂及我私」的正確觀念起見，其經營應由鄉保甲長，小學校長，合作社長壯丁隊長等，及地方公正人士，組織管理委員會，共同主持之，現在管理委員會已組織就緒，內設委員九人，分掌一切事務，其組織規程與系統如左：

松陽縣赤川鄉第一保

示範農場管理委員會組織規程

第一條 本規程依據松陽縣中心農場松陽縣古市區署合辦示範農場辦法第三條之規定訂定之。

第二條 本會設委員九人至十五人由當地鄉保甲長小學校長合作社長壯丁隊長及地方公正人士共同組織之。

第三條 本會設主席一人下分事務管理農藝經濟四股設正副股長各一人股員若干人。

第四條 本會職員之執掌如下：

- 一、主席 總理會務代表本會督促各股事業之進行事項。
- 二、事務股 處理交際文書庶務以及不屬其他各股之事

第五條

本會每日開常會一次必要時得召開

三、管理股

掌理征派農場所需之勞力並督促勸導評核服務壯丁勤惰等事項

第六條

臨時會議均由主席召集之。示範農場之流動費得以本會名義向金融機關接洽借貸於農產品出賣後償還。

四、經濟股

掌理保管本會經濟收支農場簿記農產市價調查保內經濟調查等事項。

第七條

示範農場純收益之分配由本會擬定提交保民大會通過後方可動用。示範農場一切收支於年終時由本會彙集保民大會公佈之。

五、農藝股

掌理農場設計計劃農作制度施用良種良法調製農作產品等事項

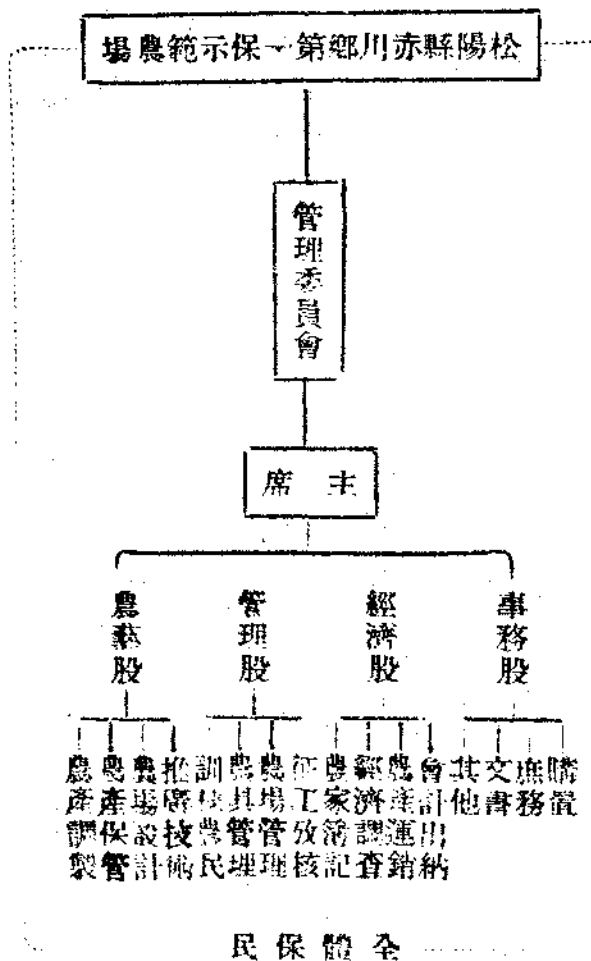
第八條

本會農場技術農場管理均受松陽縣中心農場松陽縣古市區署指導員之指導。

第九條

本規程經大會通過呈報松陽縣中心農場備案呈請區署核准轉呈縣政府備案施行修正時同。

松陽縣赤川鄉第一保示範農場組織系統表



業機關與農民實際生活之溝通，而溝通之道尤賴於農民教育之實施，我們或覺此點，特趁農事未忙之際，秉承中心農場，在市區署，湘湖師範之指導，在場內開辦農民學校一所，定期一月，於每日下午七時至九時為上課時間，一切學校用具除必需購置外，均借用此地的私立啓成小學，經費概由中心農場負擔，教材由指導員分別編制，爲了此地農民程度太低的原故，我們並不舉行入學考試，只要是壯丁年齡（十八歲至四十五歲）前來報名者即有入學資格，結果報名者非常踴躍，至開學日止，共有六十二名之多。

按照這裏住戶計算，平均每一戶就有一人進校，如此的推行，效果不算不顯著，同時我們還在這民校裏面附設了一個婦女班，和一個兒童班，學生都很擁擠，結束時候，又舉行了一個盛大的畢業典禮，並由中心農場發給文憑，成績優良者，酌給獎品，以資鼓勵，爲給他們聯絡感情起見，又組織了一個同學會，藉此可幫助保田的經營，我們爲欲把新的農業智識，技能，科學方法，普遍地切實的灌輸到農民腦子裏去，預備將來在農閒的時候，還要繼續辦理。

4. 實施管教養衛合一之政治：爲着要實施管教養衛合一的政治，我們示範農場的辦公室，就完全集體化，內部佈置十分簡陋，在一間長方形的客軒內，只排列了五張方桌

，每張方桌的旁邊，掛着十數份的章程和法規，其餘除幾張掛圖表格外，再也找不出別的東西了，在表面看來，這間客軒似乎極簡陋，但是實際地却包含了五個機關，中間是示範農場，四週即保甲長辦公處，保小學校，合作社社址，社訓隊隊部，這五位一體，是表示了示範農場與管教養衛的聯系，牠的關係如下：

管——保甲長辦公處——保甲長辦公處對示範農場，由保甲長參加管理，可以幫助辦理征工，示範農場對保甲長辦公處，可以供給自治經費。

教——保小學校——保小學校對示範農場，由教員職員參加管理，可以利用小學生捕虫除草，供給糞肥，示範農場對保小學校，可以示範優良種法，補助教育經費，作小學生實習場所。

養——合作社社址——合作社對示範農場，由社務委員參加管理，可以運銷農產，流通資金，集議勞働，示範農場對合作社，可以供給其運銷之農產品。

衛——社訓隊隊部——社訓隊部對示範農場由班長參加管理，可以征用壯丁服役，示範農場對社訓隊部，可以供給軍糧。

5. 擬訂各種辦法規則：示範農場或保田完全係一種試行的新創事業，工作者感到參考書之缺乏，自不待言，以致對一般具有研究學術精神之同志，推行事業，常有無從措

手之處，本場所各種辦法規則，三擬訂的時候，因爲一無根據亦是非常困難，後來因需用在即，沒有辦法，只好由指導員自己參照當地實際情形，斟酌而成，現在已經擬訂呈報區署農場備案的，有左列幾種：

松陽縣赤川鄉第一保示範農場  
管理委員會農場服務規則

第一條 凡輪值本場服務之壯丁均應遵守本場服務規則。

第二條 本場服務壯丁須服從管理委員會及指導員之調派及指導。

第三條 本場服務壯丁每月以實際工作十小時爲原則作息時間另訂之。

第四條 本場服務壯丁如有急事必須中途停工者得指導員之許可方得離場但須於二日內補足所缺之工作時間。

第五條 本場服務壯丁工作之勤惰由管理委員會及指導員隨時考勸考查結果得依照征工辦法第六條第七條之規定懲獎之。

第六條 本場服務壯丁須絕對愛護場中農具農產品農作物倘有故意損失需照價賠償如情節重大者除賠償外酌予處分。

第七條 本場服務壯丁不得作有妨礙場務之言行。

第八條 本場應征服務之壯丁如本人因特別

事故不能親自服務僱用替工代理者不得以非壯丁年齡之人充數。

第九條

本規則有未盡事宜得隨時修正之。

第十條

本辦法經本場管理委員會通過呈報區署及中心農場備案後施行。

松陽縣赤川鄉第一保示範農場

管理委員會征工辦法

第一條

本會為實地施行農業教育養成民衆合作觀念起見依據松陽縣中心農場松陽古市區署合辦示範農場辦法第八條之規定訂定本辦法。

第二條

本會征工範圍以赤川鄉第一保自十八歲至四十五歲之壯丁為原則。

第三條

列於應征服務之壯丁依甲次戶數編號造冊按照各甲壯丁人數編為小組其組長以甲長兼任為原則。

第四條

凡應征服務之壯丁由本會管理股於工作前三日通知如有特別事故得隨時通知之。

第五條

應徵服務壯丁如不得已願以錢幣代替得以每工法幣四角計算之是項代役金應於工作前二日交於本會經濟股作為服務成績優良壯丁之獎勵金。

第六條

在服務期間如工作努力服從命令經本會審核優良者給予獎品或由本會呈請政府頒發獎品獎勵之。

第七條

凡應徵服壯丁借故避匿或工作不力者由本會依據浙江省保甲規程辦理之。

第八條

凡赤貧住民壯丁出外工作在三個月以上者經查明屬實酌予免徵。

第九條

本辦法如有未盡事宜得隨時修正呈報區署轉呈縣政府備案。

第十條

本辦法由大會通過呈請區署核准轉呈縣政府備案施行。

松陽縣中心農場合辦示範農場辦法草案

松陽縣古市區署

第一條

松陽縣中心農場與古市區署為保證農業改進效果示範良種良法以增加農家收益起見特合辦示範農場（以下簡稱本場）

第二條

本場為實施農業教育補助郵政經費起見其技術須用科學方法管理須合經濟原則。

第三條

本場之經營由鄉保甲長小學校長合作社長壯丁隊長及地方公正人士組織管理委員會主持之委員會辦法另訂之。

第四條

本場技術方面之指導由中心農場負責管理方面之指導由區署負責。

第五條

本場所需各項籽種苗種畜等以採用中心農場優良品種為原則其各種栽培方法亦須儘量採用中心農場試驗成功之有效方法。

六、本場所開辦經費如農具農舍等項由中心農場暫時撥借之。

七、本場所需流動資金如肥料種籽等經費由管理委員會設法籌備之。

八、本場勞力以徵用本保壯丁服役為原則由管理委員會負責徵集必要時得由中心農場酌派技工協助之。

九、本場一切收支試用農場海記詳為記載並於年終時召集保民大會公佈之。

十、本場純收益之分配取決於管理委員會惟須呈報區署核准後方准動用。

十一、本辦法經雙方議定呈請浙江省農業改進所松陽縣政府核准備案後施行之。

松陽縣赤川鄉第一保示範農場

管理委員會壯丁免服服務辦法

第一條

本會為救濟赤貧農家補助殘廢農民起見根據本會徵工辦法第八條之規定訂定本辦法。

第二條

凡應徵壯丁合於左列各項之一者得請求免服服務。

第三條

凡應徵壯丁合於左列各項之一者得請求從緩服務。

第四條

一、有重大疾病未能治愈者

二、身體殘廢不能工作者

三、徵送入營服務兵役者

三、家境赤貧在外帮工已有三月以上者

凡應徵壯丁合於左列各項之一者得請求從緩服務。

一、有重大疾病未能治愈者





# 茶葉管理專欄

油茶棉絲  
管理處茶  
業部主編

## 地方茶業管理之內容

「戰時茶業政策論」第五講

馮和法

爲使地方茶業管理行政與中央茶業政策配合起見，各省均有茶業管理機關之組織，普通稱爲茶業管理處，亦有在名稱上略異的，如浙江省爲油茶棉絲管理處，福建省爲茶業管理局等是。地方茶業管理機關的工作內容，有兩種很大的不同，一種是地方機關自營收購的，將全省茶葉收購之後，再交給中央統銷機關去推銷，另一種是不營收購業務的，不過協助中央機關收購，本身祇做地方茶業的改造工作。在分工的性質上說，前者自較後者爲進步，不過這需要組織健全，及技術人材充份爲前提；反之還不如採取後者的方式爲佳。因爲，如無健全的組織，亦無適當的人材，則管理工作與收購業務併在一起，不但常易偏重業務忽略了管理行政，使戰時茶政未能澈底實現，甚且還可能的發生種種流弊，不如由中央機關直接來收購，地方機關一方面協助收購，一方面代表地方農商，並維護其利益，如此，則雙方面配合，政策的推行當可順利進展。反之，如地方組織機構健全，主持者得人，則由地方嚴密聯繫，進而打成一片。不論地方茶業機關是否兼營收購，其所當完成的必要工作內容，仍是一樣的。這在戰時茶政的目標方面，最直接的當爲「安定農村」及茶業的「抗戰建國」，即茶業體系的改造，在改造的原則方面，最直接的如「改良生產，增益農民」及「健全茶廠，改進製造」各端。地方茶業管理行政是在中央統銷政策及扶持下來進行並完成的，但其工作却較其他各部門爲繁複。

### 第一節 健全茶業組織

地方茶業體系的改造，當以建立健全，並充實各級各部門之組織爲入手，利用這種組織機能來完成一定的目標，而這種組織的本身就是茶政所欲完成的一種目標。

(一)要完成「改良生產，增益農民」的目標，地方茶業管理機關最大的職責是把散漫的茶農組織起來，組織的形式與方法便是各級的茶農合作社，自生產、運銷起，以茶農直接精製箱茶，使產製統一爲最高目標。

地方茶業管理機關以什麼方法使茶農能嚴密地組織起來，是個重要的問題。經濟關係的嚴密是一切組織最大的黏着力，我們即以茶農的經濟利益的共同性作爲組織的關鍵而推進之。其方法，第一，是普遍的派員指導宣傳，喚起其對於共同利益及團結重要的認識；第二，以一切的機會，引起茶農對於組織之實際的需要，如貸款，僅限於合作社社員有權利，運輸毛茶，須有組織予以保證等等；第三，給予茶農組織以各種的獎勵與特權，如合作社茶葉在若干方面可以免除某種費用，且可得較優價格收買等等。

有組織的茶農比較無組織的在經濟利益方面，自能獲得較優裕的條件，以此爲基礎，不難將散漫的茶農普遍地組織起來，由此再引發其向社會的，政治的，以至武力自衛的各方面發展，如由茶農合作社自營教育、推廣、保險等各





茶廠的產製。在統銷政策下，管理機關可嚴密的制定所需茶葉的種類花色及數量分配，限令各茶廠分別遵製。這可使原來的無政府生產在實質上轉變而為有計劃的生產。

(二)為完成茶葉生產之花色，種類，數量等之供需統一，地方管理機關可採取駐廠管理的方法。分派技術人員分駐各廠，依照規定，分別指導監督茶廠產製，一切品質包裝等問題，均在當時就地解決。茶葉出廠可採用「出廠許可證」的辦法，在證上註明出廠茶葉之花色種類及數量，限定其運至政府收購地點，到了終點，收購機關即憑核對無誤，予以收購，如中途有所走漏等情，即可向原廠查究，這樣全省茶葉不難有個通盤的計算，雖是各廠分散製造，亦和集中一廠無異。如政府能依到產地收購，祇要收購組織嚴密，更可應付裕如。

(三)對於茶廠以外的管理，則可通過倉庫運輸業的管理來控制各種茶葉。其方法是茶葉倉庫及茶葉運輸必須依照一定的規定登記，管理機關對於茶葉的倉儲及運輸，予以規定的查驗。這樣，不僅可以防止茶葉的走私竊賊，以及中途損壞，而且可以限制可製箱茶的原料毛茶出口，並限制不良品質的茶葉之存在。

(四)在積極方面，為改進產製技術，茶業管理機關須予以各種獎勵及實際的幫助。在箱茶方面，對於品質特佳的茶葉應予以特別優惠的價格，並規定特別獎勵及示範的方法，對於毛茶產製在收購時以價格的差異來獎懲其產製的優劣外，茶業管理機關尚須推進各種推廣工作。如對於茶樹品種，除派員深入茶山消極的取締不良品種及指導採摘及除虫等方法外，應普遍的分送改良種苗，

強制茶農種植，並將新種推廣於新開茶園。來論，欲求茶葉生產體系之澈底的改造，必須破壞現行生產體系中的桎梏，將整個茶業推進新的階段，這在茶廠方面為機械化，在茶農方面為大規模的現代化茶園經營。

地方茶業管理機關之任務，不能僅自囿於現行茶業體系下局部之改進，而應以整個茶業的改造為目標，還在生產形式上為由手工業階段推進到現代化的機械生產，在所有關係上，應遵照抗戰建國綱領所指示，走向發展國家資本之途徑。在當前，至少有下列各種建設工作，可以立即着手進行：

(一)推進茶業國營，可由發展省營茶廠為入手。地方茶業管理機關可於各茶區分別設立省營模範茶廠一所至數所，完全應用現代新工廠形式，大規模的以機械製茶。雖則這種省營茶廠在比重上尚不及原有茶廠的時

候，對於茶業國營的作用不大，但其本身，亦已有許多重要的功效：第一、這種省營茶廠可為產製技術改進的示範，各種花色的茶葉，可以省營茶廠的標準為標準，以推廣之於各茶廠。第二、省營茶廠大量的收購毛茶，是以平衡山價，如毛茶收購處或毛茶市場未成立，則省營茶廠具有收購處，及毛茶市場同樣的功效；如已普遍的成立，則亦足為供給各茶廠過剩的毛茶消納處，第三、正如產業革命的初期，機器生產足以排斥手工業生產，而引發同樣生產方法的發展一樣，省營茶廠的機器生產，亦具有引發茶廠機械化的力量，不失其先驅的作用，第四、對於茶工組織及待遇改進等設施，省營茶廠亦具

#### 第四節 推進黨業建設

有示範的效用。

(二)對於茶葉生產的推廣，地方茶業管理機關可以舉辦「茶壘區」。其方法是勘定公有荒山，適於種植茶樹的，開闢為茶壘區，以各地剩餘的勞力，移植來壘作，在戰時，更是移殖難民的最好方法。在茶壘區中，可以盡量應用新的經營技術，實驗大規模現代化茶園的功效，並可將壘區的茶工，予以嚴密的組織，訓練其高度的產製技術。在戰時，他們可成為地方武力自衛的核心，在平時，分派各處，不失為指導技術改進的細胞。

茶壘區的經費比較週轉緩慢，必要時可向農業金融機關借貸長期信用。茶壘區如能與省營茶廠配合，即是茶業公營之產製統一。

(三)在茶葉買賣方面，地方茶業管理機關可於各茶區遍設毛茶市場，限令毛茶買賣，必須於這種市場中成交。茶農的毛茶必須交予市場，茶商向市場申請登記購買。如求過於供時，按照各廠登記數量及參照各廠設備規模，予以比例的分配。如供過於求時，由管理機關自行收購，交由省營茶廠精製，毛茶市場亦可將毛茶先行購下，再以貨物貸款方法，分配給各茶廠精製，對於茶農，毛茶市場可與茶業管理機關的金融部門配合，作產地的貸款，以活潑茶農的資金。這樣，毛茶的山價以及買賣方法自可完全依照規定辦理，茶農的利益得有充分的保障。

(四)各茶廠具有共同需要的茶用材料，為改進品質及統一形式起見，地方茶業管理機關可自營製造，即成立省營茶用材料製造廠，改良精製，或現購，或以貸款方法，分配給各茶廠。這樣，不但品質格式可以整齊，且可減低成本，節省費用。原有這種材料作坊的工人，可僱傭於省營工廠中，並可酌量提高其待遇。

有示範的效用。

(二)對於茶葉生產的推廣，地方茶業管理機關可以舉辦「茶壘區」。其方法是勘定公有荒山，適於種植茶樹的，開闢為茶壘區，以各地剩餘的勞力，移植來壘作，在戰時，更是移殖難民的最好方法。在茶壘區中，可以盡量應用新的經營技術，實驗大規模現代化茶園的功效，並可將壘區的茶工，予以嚴密的組織，訓練其高度的產製技術。在戰時，他們可成為地方武力自衛的核心，在平時，分派各處，不失為指導技術改進的細胞。

茶壘區的經費比較週轉緩慢，必要時可向農業金融機關借貸長期信用。茶壘區如能與省營茶廠配合，即是茶業公營之產製統一。

(三)在茶葉買賣方面，地方茶業管理機關可於各茶區遍設毛茶市場，限令毛茶買賣，必須於這種市場中成交。茶農的毛茶必須交予市場，茶商向市場申請登記購買。如求過於供時，按照各廠登記數量及參照各廠設備規模，予以比例的分配。如供過於求時，由管理機關自行收購，交由省營茶廠精製，毛茶市場亦可將毛茶先行購下，再以貨物貸款方法，分配給各茶廠精製，對於茶農，毛茶市場可與茶業管理機關的金融部門配合，作產地的貸款，以活潑茶農的資金。這樣，毛茶的山價以及買賣方法自可完全依照規定辦理，茶農的利益得有充分的保障。

(四)各茶廠具有共同需要的茶用材料，為改進品質及統一形式起見，地方茶業管理機關可自營製造，即成立省營茶用材料製造廠，改良精製，或現購，或以貸款方法，分配給各茶廠。這樣，不但品質格式可以整齊，且可減低成本，節省費用。原有這種材料作坊的工人，可僱傭於省營工廠中，並可酌量提高其待遇。



# 漫談合作金庫的信用貸款

——與嚴岩君商討——

郁 齋

在本刊第五期上拜讀了嚴岩君底一篇「關於信用貸款的一點意見」大作之後，像有骨鯁在喉，必須一吐。

嚴岩君，一個不是「直接參加鄉建工作」的人，他熱忱地來給我們鄉建工作者一種客觀上的批判，這在鄉建工作者誠然要表示十二萬的歡迎而虛心地來接受的。因為這是客觀的寶貴底意見，對鄉建事業的進行的確是有益的，在事業底過程中可以減少許多不必要的錯誤，而得順利展開。

然而嚴岩君所指出的「二種的缺點」和「三種的改進意見」以一般地來說，與實際情形是否符合，似乎大有商討的餘地。

## 一、先商榷「二種的缺點」

1. 信用貸款，借款人把款子借到後，是否把這筆款子像理想中的投入生產事業？這在沒有建立嚴密監督機構的場合卻很難說，但普遍發生卻也不見得？更其談不到政府在「剝削」。假定說因為合作社的社員向合作金庫（因為現在辦理農村貸款的貸款機關，在浙江只有新創的合作金庫，浙江地方銀行並沒有辦理這種事情）借到錢（現在合作金庫信用放款大多通過合作社組織）而增加了「消費能力」或「購買力」，我們似乎不

能說它就是「缺點」，相反地，這合作金庫的信用貸款已收到了功效！這話怎講呢？因為，比如在一窮困的鄉村中的一般小農及佃農，因為受到了高利貸和地主的種種剝削與天災的影響（自然，中國農村破產的主因是受了帝國主義的侵略），所以不能正常地用米麥來食用，而只能用雜糧甚至「觀音土」來充饑。但是現在卻向合作金庫借到了款子，因此他們能夠吃米麥了（這請注意前面「比如」兩個字）這對於農民方面講，消費

自然是增加了，然而我們卻不能就此說他們因此而增加了消費就是壞了的，或者說是「簡直政府在剝削」他們，大概這是不能這樣說吧？否則，要末窮苦的人命裏註定只配吃雜糧和「觀音土」的？所以說，農民借去的錢，如果用途是正當的「消費」，我們沒有理由可以去反對他們，更沒有理由說這是「缺點」，事實偏強地只讓我們說這也是好的。

要末農民借了錢去用於「消耗」或者「浪費」，這是我們應該反對的，是信用貸款的「缺點」。並且，人類消費才是目的，生產不過是一種消費的手段耳。

其次說到「購買力」。照社會的金融流通上和一般的社會經濟現象上說，增加了人

民的「購買力」，應該是好的方面。自然，我們不能一概而論，假使我因此而去刺激人民的增加購買洋貨或消耗品的力量，則我們卻不能說也是好的；但是，如果人民的增強購買力是在於農業改進上的購買肥料及其它的用具或正當的消費，那就無可非議。其實，在現任這樣貧困中的鄉村人民，除了他是個十足的無賴與生有神經病者之外，他向外面費了許多力量而借到這一點點的小額款子（關於這點，下段說明），使他們無法能夠浪費的！所以我們站在現階段的社會基礎上的看法，鄉村人民的增強購買力，事實也不容許我們一概地說它是「缺點」。尤其表現在鄉村社會的金融流通上，簡直無法說它是壞的。

關於現任合作金庫對於鄉村所放出的信用貸款，據我所知道的（自然，我的見聞是那麼狹小，所以很難說是它能夠代表一般性的），大多數是通過合作社的組織，除非沒有合作社的場所欲舉辦特別有意義的事業是例外。它現在貸放信用放款給合作社由於自身的初創，資金的短小的限制和配合社員們的實際需要，所以每一個社員所能夠借到的款子並不多（恕我不能在這裏談借款的手續），依照處屬幾縣來說，每一個社員的借款數額，很難得有超過十元以上的。在這樣微小的數額上，除了他必要的用途之外，當然談不到其他了。同時，一個合作社向外面借

款，合作社社長是一個保證還款的當然負責人（這是實在的情形，並不是理論），貸給社員的借款，社長既負有這樣的責任，試問他怎敢漫無限制的濫放而任社員們去浪費？當然是不願意的。因此，社長和合作社其它的負責人的監督社員借款用途是必然的。自然，這並不是說因此合作金庫和其他的指導機關就可放棄了借款人的監督權，適得其反，它和其他的指導機關還得隨時注意借款款子的用途，務使所經貸放的每一厘一分都不成爲浪費。所以合作金庫對於信用放款的借款用途的監督是必要的。至於說因此而「促使人民枯瘠，農村無疑更形破產」，未免是誇大了主觀成見而言之過實！

還有這樣的情形哩：在一般忠實的農民，如果他需要借五塊錢的話，你要借他六塊，他會不要！他不要的理由，會這樣誠實地告訴你：「先生！我借多了將來沒有來路可以還得出的」。他們是多麼的謹慎呵！這以都市的眼光看來是多麼奇怪的一件事，而在這裏的鄉村確是平常的。

我想某縣的合作金庫的辦事人員總不致於糊塗到這地步吧？「既不進行調查，又不宣傳，就糊裏糊塗地把款子放出將近一萬光景。把它當作什麼救濟費或善後費的形態出現。」這某縣的合作金庫如果真的這樣做的话，這大概它「糊裏糊塗」把款子方出去之後，第二年就預備「關門大吉」！要不是

某縣合作金庫的辦事人員大概都是瘋子？否則，無以解釋。不過這裏有一點倒的確值得注意的：如果在發動某一種事業之先，這種事業是初創或是在貸款機關在推動的話，那事前必須做充分的宣傳工作，使每一個鄉村的人民都了解所以發放這筆款子的用意，絕對不是救濟（這所謂「救濟」，自然極其狹隘而嚴格的說法）或有其它的副作用。

2. 信用放款的對象問題。合作金庫的放款嚴岩君說「是要把款子貸給需要這種款子的人手裏」的。的確，這是非常重要的，而且貸款機關也應該這樣做。過去合作金庫的放款，實際上也在這樣做，祇看它們對合作社放款，採取「監放」，就是想要達到這種目的。唯做得不夠或有之，這希望以後對於這種工作多加以注意，務使所放出去的款子都合乎理想而放到要用款子人的手裏，免得高利貸者能夠使其技術。過去如嚴岩君所說的情形，自然不會絕對沒有，但不致於像嚴岩君所說的那末嚴重罷？就會「與三民主義的節制私人資本背道而馳」。

在嚴岩君底大作里「二個原因」中有幾句話講得太滑稽了：「祇有不需用款子的人，才肯鑽營」，這裏是怎樣說的呢？既然「不需用款子」，爲什麼又要「鑽營」？更用不到和「需用款子的人競爭」，借款子是要賠利息的，如果是做生意，那倒還用得到「鑽營」，去「競爭」，因爲可以賺錢。而「

真正需要這筆款子的人反裏足不前了」，爲什麼？要末在貸款機關審了「閉門羹」，否則「真正需要款子的人」不必「傍徨歧途了」的，正也可以同樣「解足」前去借到「需用的款子」的。所以這一點單純的信用放款的缺點如果存在的話，也只僅僅在於前者「不需用款子的」？「有錢人」！「的舉辦事業（高利貸者例外）底款子該於不該的問題，」假定說這個「不需用款子的」「有錢人」還是這貸款的合作金庫認購提借股底社員；「却並不是使「真正需要款子的人反裏足不前，傍徨歧途了」的「缺點」。

### 二、「三種的改進意見」

1. 生產工具由貸款機關，或是行政機關替農民或工人代辦後貸放。這就是所謂「貨物貸款」。我非常同意這一點，這對於生產者的確有很多的利益，可以省費省時間，而且同時貸款機關可以固定借款人的用途，使他們不能去作其它的用途或轉放「高利貸」。然而嚴岩君舉的這個某縣的例子，我不敢苟同而還要來鳴呼幾句！倒不是替某縣來作義務的辯護。

某縣政府發給種子，不知是否去年的推廣冬作種子？假使是的，這我可以這樣相告嚴岩君：去年冬季由各縣所推廣的冬作種子的款子底利息，是由省政府會議通過而由浙江省農業改進所貼息的。所以根本不需要

農民的利息；而且是貸放的。因此也就根本不會產生「價格」這一個名詞。「敲竹槓」當然更其不倒了。如果不是這個海是其它，則關於農業推廣事業是由各縣農業推廣機關——中心場或農業推廣區在執行其事，而農業推廣機關內推廣農藝種子，就從來不會變賣過，都是貸放的形式出現的（這是我所知道的）。

「報銷制度」簡直是個無法建立的辦法！誠如本刊編者先生的按語：「這種手續可能使真正爲了生產而求貸放的也裹足不前了。」嚴君君雖不是個幹「部建的人」但嚴君君的「部建工作決定須同它取得聯繫」，所以由此推定嚴君君至少也是個鄉村工作者，這對於鄉村的情形自然是熟悉的。我國鄉村人民識字的可以說鳳毛麟角絕無僅有，這樣，怎能夠要他們借款「造報銷」呢？假使只放能夠「造報銷」人的款子，則倒很可能只放了能夠「造報銷」識字的「有錢人」

。因此，使「真正需用款子」而從事生產的窮人無法借得款子了。所以報銷制度是個無法建立的辦法。

3. 嚴君君的本意所以提出「一點意見」，原想不要把款子放到不需款子的人的手裏去，使其真正需用錢的農民和工人能夠借到款子。啊！但不知怎的？所提出來的幾點「補救缺點」的辦法，卻下意識地處處幫助了「不需款子的有錢人」說話？貸款數量要強調借款人的「財產」作標準，那末赤手空拳的佃農和工人需要舉辦生產事業申請放款怎麼辦呢？他們那裏來的「財產」？貸款機關如果真的根據了這點而這樣做，則倒要真正十足地「發生上面第二點弊害」！

### 三、我的一點意見

我認爲辦理鄉村貸款的放款機關，應該要多增加外勤工作人員。鄉建事業不是終日

前因承印本刊之印刷廠遷移，工作暫停，致本刊未能如期出版；現該廠已經復工，正加速趕印，恐勞讀者諸君垂注，特此聲明，並致歉意。

## 本刊緊要啓事

坐在辦公室內所做得好的，這和都市的銀行截然不同！辦鄉建事業既人需要幫助鄉村的人民推動各項生產建設事業。外勤工作人員主要地就做這種工作。至借款入需要申請借款的時候，先進行調查情形是否屬實，所舉辦的事業有沒有意義了自然，借款人的信用（請注意「信用」並不是有錢人的「專利品」）和平素的品行也應該加以注意。經過這樣調查之後，外勤工作人員將調查所得的資料送給貸款機關，貸款機關再行作放否的最後決定。這是第一步；第二步，款子由外勤工作人員發放，使款子真正落到需用這種款子的人的手裏，不讓辦事人員（如合作社社長等）中間發生變故；第三步，外勤工作人員經常地在鄉間調查借款的用途，如果發現了借款入用途不當的弊病，則當即把所貸放的款子本利悉數追還，必要時得假助行政力量，使借款入有所警惕。這樣，或者能夠補救嚴君君所提出的缺點。事實上也容易做到的，而且貸款機關也應該這樣做的。

末了嚴君君所提出的關於信用放款意見，的確有幾點值得我們鄉建工作者注意和接受的。如實物貸放事前需要宣傳等。然而嚴君君畢竟不是直接參加鄉建工作的人，所以有許多地方未免不近於實際，於是大有商討的必要了。很抱歉，因爲話講得太早，或者有許多不得當的地方，還請原諒！因爲我們都是爲了事業。



# 江西遂川縣之盆珠示範鄉

徐寅初

本年五月中旬，筆者赴江西遂川縣訪問江西省地方政治研究會時，始知該會本着一打破研究與實驗分域之積習，而力求二者融治于一爐，以開闢政治科學之新境地」的原則，在遂川縣城西北十里之地，有盆珠示範鄉之設置。

江西省地方政治研究會係應江西省政府為謀改設地方政治而設，該會主席由省府熊主席兼之，其會員分當然會員，聘任會員，及派任會員三種。會之組織甚簡單，計分二組，第一組負責研究、實驗、調查、考察之工作；第二組負責編纂、出版之工作；在研究實驗方面之問題，因與其在各特約鄉村經濟實驗區所注意的大同小異，故摘錄之，以供參攷。

- (甲)改善下層行政機構及推進地方自治問題，應注意：1. 如何改善機構及推動機構，2. 如何健全保甲，3. 如何訓練幹部人員，4. 如何整頓戶籍，5. 如何培養人民自治能力。
- (乙)戰時民衆之組織訓練問題，應注意下列事項：1. 如何組織訓練，2. 如何籌措經費，3. 如何發動地方領袖，及利用固有團體，以爲直接與間

接之助力，4. 如何喚起民衆使之自覺自發自動。

(丙)縣區鄉鎮保甲各級職權劃分問題，此問題應於改善機構之時，細加體驗，務求保持有機的聯鎖，以免發生矛盾，重復，偏倚等病態。

(丁)政教合一之教育制度問題，應注意1. 如何建立縣單位之教育制度，2. 如何運用組織教育及導生傳習辦法，3. 如何實施生產教育，4. 如何使學校教育與社會教育混合爲一。

(戊)經濟建設問題，應注意1. 如何樹立經濟建設之基層機構，2. 如何創設地方公有經濟事業，3. 如何維持各地固有生產並利用當地原料，提倡加工，4. 如何完成倉儲及運銷各項設備，5. 如何保護勞働，俾免除或減輕剝削，6. 如何活潑金融，7. 如何培植農民自力改進經濟生活。

(己)財政整理問題，包含下列五項：1. 省縣財政之劃分，2. 區鄉鎮財政之確立，3. 公款公產之管理，4. 審核及會計制度之樹立，5. 征收行政之改善。

(庚)增進行政效率問題，舉凡文書檔案之改革，人事管理之改善，財務之管理調整，調查統計事務之辦理均屬之。

盆珠示範鄉設置之目的，就是爲該會實驗上列各項問題的。初，本年四月該會派研究專員，往該鄉指導籌備工作，五月一日示範鄉牌子掛出，五月十五日行示範鄉成立典禮。據研究會會員報告，該鄉實驗期間，暫爲一年，實驗期內，該鄉之行政地位，完全與其他各鄉同，並不增添職員或補助經費，以便所得結果，易於推行。至於該會與遂川縣政府所組織之指導委員會不過從旁設計、推動、與指導而已。

該鄉因開始實驗，故尙無具體成績可量，但此種新事業，爲我們鄉建工作同志所須知，且須加研究工夫，以爲自己工作之對照、參考、與借鏡，茲介紹其要點如次：

盆珠鄉在遂川縣城西北十里之處，東西長約三十里，南北寬約十里，略成長方形，面積約三〇〇方里，耕地面積約三八〇〇畝。全鄉計十保、一〇四甲、一一四一戶、五〇九八人，其中壯丁有九一八名。物產有穀、杉木、茶油、蕪荳、黃麻、油菜籽、黃豆、花生、菸、及竹爲大宗。研究會將該鄉之組織系統圖示如下：



查此種組織系統，係根據中央縣單位黨政機構連系組織而成，將行政系統，民意機構，和民衆組織，三者配合運用，使行政與自治相互推進，以達地方下層基礎之健全。其鄉政會議，由鄉內父老士紳爲首事，意在使之發發意見，管管事情，此與過去梁漱溟氏組織鄉村，主張利用倫理情誼之觀念而尊重鄉村父老，是一個道理。在另一方面之各種團體組織，用意是使從訓練中提拔幹部，培養幹部，以爲鄉村建設之原動力而建設鄉村。

當我們與研究會書記長霍健白先生及該會其他先生談話，談到鄉村經濟建設各問題時，大家都很高興，尤其是我們談到「保田」時，他們就以「公產置造」來相對。該鄉公產置造，設委員會處理之，委員會委員凡七人，以鄉長，政治幹事，中心小學校長爲當然委員，另由保長中互推二人，鄉民代表大會中推選二人爲委員組成之，該委員會經營之主要事業爲：

1. 清理公產公款——甲、舊欠，乙、學田，丙、廟產，丁、祠產，戊、荒山荒地，己、孳息收益，庚、雜捐，辛、其他。
2. 開闢財源——甲、屠宰稅，乙、契稅，丙、釀酒稅，丁、宅地稅，戊、遺產稅，己、行爲取稅，庚、規費及罰鍰，辛、公共事業收入，壬、勞役收益，癸、

其他。

3. 造產事項——甲、開辦鄉有試驗農場，乙、造林，丙、開墾荒山荒地，丁、製磚，戊、開採錫礦，己、養魚，庚、建設倉庫，辛、公賣食鹽，壬、提倡鄉銀行，癸、建設墟場及其他。

該會將經營造產事業之所得純利，分配比例爲：1. 以純利百分之二十爲辦公費，2. 以純利百分之二十爲酬勞金，3. 以純利百分之二十爲公積金，4. 以純利百分之四十爲地方公益金。他們所以能夠如此分配者，蓋其造產勞力概以鄉民之義務勞動爲主的緣故，簡括的說，此種鄉公產置造之目的爲公有公營公享之試驗，我人願拭目以觀其理想成績於一年之後。

該示範鄉在實驗期間之工作要項分：

- 一、民政：1. 舉辦戒煙戒賭，2. 清查積谷，3. 注意兵役宣傳，4. 整理保甲，5. 宣傳防空防毒常識。
- 二、財建：1. 調查公產公款，2. 推廣合作社，3. 調查特產及改良，4. 改進屠宰稅，5. 修築道路，6. 開墾荒山荒地，7. 督導建設防空壕。
- 三、教育：1. 督令各保開辦保學，2. 籌劃保學經費，3. 開辦成人班及婦女班。
- 四、警衛：1. 嚴防漢奸及反動分子，2. 嚴密組織人民團結力量，3. 協助防空監視哨注意防空情報。

- 五、兵役：1. 嚴查壯丁逃避兵役，2. 優待出征壯丁家屬，3. 嚴拿逃壯丁。
- 六、婦女：1. 舉辦婦女幹部訓練，2. 改善婦女生活。

從這許多工作看來，該鄉亦在作管教養衛合一實驗而建設鄉村，以增強抗戰力量，奠固建國基礎。

主持指導該示範鄉之研究專員，係中華平民教育促進會之同志，故該鄉之實驗方針，研究問題，與指導方法，均不免有平教會色彩和定縣氣味。惟此次實驗，在一年內，不增添一人及外助一文，而只在從旁推動鄉公所原有人員及組織民衆團體，使雙方共同依照實驗計劃，根據進行步驟，統一意志，集中力量而工作，此實驗方法上之最合理的；蓋只有如此實驗，方可以將結果普遍推行。如果我們現在將此實驗原則，在本省之鄉鎮內仿行，那是絕不可能，因爲叫鄉長與事務員二人在經費沒有辦法之下去實驗，乃是事不量力之舉，因之要像盆珠鄉實驗方式去辦實驗鄉，其大前提是應先健全鄉鎮的機構。

最後筆者願提出一個疑問請大家注意和研究，即盆珠鄉之實驗辦法及其實驗工作，是否可以解決該鄉主持機關——江西省地方政治研究會所在研究的幾個大問題？

# 國防經濟的新計劃(三續)

盧文迪譯

## 五、辦事處與事務所的設置地點

現在的許多失業工人，與其視之為難民而予以救濟，遠不如將他們遷至有工可做的地方，使之能為國效勞。若能予此等工人以製造上所需的設備，可動員他們成爲一支產業軍，其對於國家的貢獻，正和前線作戰的兵士一樣。

——大美晚報——

在中國戰線後方的各工業都市中，必須設立事務所，在此等地區，可招致失業工人及其家屬，可收集機器，亦可進行買賣。如已集合適當的人數，即進行工業合作協會，決定在其地建立工業處所，而從事生產工作。各合作中心地點內的模範單位，可視爲訓練的樞紐，由此樞紐再將工人分派至中央權力機關所屬各團體中工作。

### 事務所

在各辦事處附近，最好首先建立若干小工業。江西南部和福建很關重要，沿海地帶的工作，須由那裏策動，原料、市場和交通等等，爲選擇設立地點的標準。鹽或房產是個問題。辦事處不應設於大城市中，而應設於農村的中心地點，其與進行中的實際工作的關係，極爲密切。

### 地區

每一地區內設一登記員。各地區境界之劃分，不以縣爲標準，而視當地之產物消費者的需要而定。例如甘肅產毛織品，則產毛織品的區域，均劃歸一中心。湖北之大冶，爲產鐵豐富區域，則在該地各處便須設製鐵的合作社。廣東有時爲唯一的出海之處，因而該省之製糖機關，應設於離該省不遠的地方。如江西南部。以後也可以移至更占中心地位的湖南南部。

- 一、江西南部鄰近福建廣東的邊界；負推進浙江、福建、廣東沿海地帶之責。
- 二、湖南之西南部；轄廣西、貴州、雲南諸省。
- 三、四川之東部；轄湖北、安徽諸省。
- 四、陝西之西部；負甘肅及華北諸省之責。

上述各辦事處，與中央總部均保持密切聯絡，每分部均設一訓練學校，以輪流訓練工人。此訓練學校即爲一模範的合作生產單位。各辦事處組織簡單，其與訓練學校均須能自力支持。必要時，各辦事處之技術人員可互相交換。

在浙江南部須設立事務所，以處理上海海諸城市的工人；此外更須於漢州、南京、重慶、邵陽和西安附近設置事務所，以應其各省之需要。

各事務所須備有機器，勸告並協助遷移，於必要時，須盡力設法滿足各方的請求。對於日本人的機器和原料，須在遷移各處附近予以登記，並須準備於必要時迅速運至內地。(如最近破壞廣州的機器和原料，這不如把它運至內地，以盡須盡力避免。)工

人須予登記，並應告訴其如何前往各工作中心地。此等事務所應即行設立。開始時雖有種種困難，和此項組織之其他方面那樣。但不是不能克服的，而且是必須克服的。

內地的事務所，則視需要與戰策的必需而增設。南昌、桂林、西安均很重要。(上述及其他諸都市之工業機器的撤退與分配，是很重大的問題，須予解決)。有些單位，爲招致工人和獲取他們的信任起見，應請求其他中心予以協助。

此項組織應避免與比較安穩區域內的工業界發生磨擦；但於最危急時其地有受攻擊或失陷之可能時，則須負責從速設法將其遷移。長期的戰爭，將使大工業中心喪失。在內地日本機械化部隊所不能到的地方，廣東補助的經濟根據地之建立，是絕對必要的。

各辦事處的分部，通常設於縣城，中國工業合作協會的支部亦設於該處。工人在那裏登記，其計劃經總部技術材料核准後，經濟的方面亦在總部安排指示。