

刊叢動運作合

動運作合業工國我

著東志喻

行印局書明黎

16
F49.66
52



3 1798 4658 3

喻志東著

我國工業合作運動

黎明書局發行

目錄

頁數

第一章 緒論 一—二七

第一節 工合運動的誕生及組織……………一—五

第二節 工合運動的展開及現況……………五—八

第三節 工合運動的工作及收穫……………九—一四

第四節 對於工合運動的認識與期望……………一四—二七

第二章 工業合作社的組織 二八—四一

第一節 社員……………二八—三一

第二節 登記……………三一—三四

第三節 聯合系統……………三四—三八

第四節 關於組織上的其他重要問題……………三八—四一

第三章 工業合作社的業務 四二—五七

目錄

一

目 錄

二

第一節 業務經營	四二—五—
第二節 技術改進	五—五—四
第三節 社員管理與工資	五四—五—七
第四章 工業合作社的財務	五八—六—五
第一節 資金	五八—六—一
第二節 財務管理	六一—六—三
第三節 盈餘分配	六三—六—五
第五章 結論	六六—六—九
附錄：一、中國工業合作協會參加各省市合作促進工作辦法	七〇—七—二
二、工業合作社模範章程	七三—八—五

我國工業合作運動

第一章 緒論

第一節 工合運動的誕生及組織

我國過去的合作運動，偏重在信用合作。生產合作，不甚普遍，但是也并非絕對沒有，例如經營紡織、針織、繅絲、服裝、陶磁等一類業務的合作社，我們也常見到，不過因為金融機關不甚願意貸放生產借款的關係，他們仍舊打着信用合作社的招牌，真正稱為生產合作社，比較的不很多見。自從蘆溝橋一聲砲響，便有人注意到工業生產的重要，迄平津失陷，滬戰開始，淞滬一帶的大工業，被敵人的砲火相繼摧毀，工人失業，物資缺乏，種種問題隨之發生。於是在滬的若干熱心工業的中西人士，便發動了我國工業合作運動（以下簡稱「工合運動」）。

從這個運動的動機看，我們知道那是和歐洲的工業合作史蹟，有個顯然的區別。歐洲自產業革命成功以後，形成了勞資兩個顯然的營壘，資本家佔據了全部生產的工具，勞動者幾為一無所有，完全依賴資本家的生產工具，出賣勞力來吃飯，苦樂分明，糾紛未已。由於工

人的自覺與先進學者的提倡，工人自己發動了合作運動，組織自治工廠。所以我們可以說，歐洲的工合運動，完全是產業革命的產物。至於說到我國的工合運動，是組織工人參加民族鬥爭的一枝生產生力軍，他所負擔的使命，歸納起來，可得到下列幾點：

(一) 增加生產 戰區擴大，工業破壞，無論前方後方，軍用必需品與民生日用品，供不應求，接濟發生困難。爲抗戰持久計，爲生活自給計，應立即促成全國生產總動員，藉以增加生產，適應軍民需要。

(二) 寓救濟於生產 全國工業，受戰事影響，或則毀滅，或則停歇，致有成千成萬的技術人員與熟練工人，脫離工廠，流離失所，飽受飢寒之苦，須待設法安插，此其一；殘廢軍人及抗戰軍人家屬，國家負有救濟之責，此其二。此兩種須待救濟人數之衆，力量之大，一時無法統計，若能將此兩種龐大之游離勞動力，大規模有組織的動員於工業生產過程之中，則可形成長期抗戰的一支強有力的生產生力軍，既收救濟之效，又可增加生產以支持長期抗戰。但此種巨大數額之勞動力，絕非國營工業及私人企業所能全部容納，事實上必須在一個統籌全局的組織之下，於全國各地小工業中求合理的支配，始克有濟。同時生產動員絕非完全強制行爲，而實爲富有教育意義的一種民衆運動。以此不能不確認工合運動，是寓救濟於生產最合理的方式。

(三) 奠立戰後工業基礎 自國府西遷後，政府對於內地工業的建設，輔助工廠的遷移，頗能努力從事。但是大規模工廠的建立，須有鉅量的資本，較長久的時間，非短期所能達到目的。至工合動運則採用合作方式，利用當地的原料，用極簡單的機器，極少數的資本，在短的時期內即可建立小型工廠，從事工業品的製造，用自己的力量，漸漸擴充發展，并應業務需要，陸續訓練新的工人。如此無數小型的工廠，可在內地，和游擊區建立起來，熟練工人，就業有所，新的工人，源源增加，為國家保存元氣，以為戰後工業復興之基礎。

(四) 建設經濟國防 建設經濟國防是工合運動一句最響亮的口號，劉廣沛先生在「工業合作運動之使命及其特點」一文中（見中國工業合作協會工作概況卷首）曾說：「暴敵之進攻我國，可謂軍事經濟，雙管齊下。一方以其優越之武器深入我腹地，佔據我都會，破壞我工業，封鎖我海口；一方更以其劣質之貨物，不但傾銷於其佔據之區域，且逐漸潛入我之前後方，吸收我方之經濟力，以維持其侵略之戰爭。抵制之道，惟有增加我方之生產，而在此抗戰時期，姑無論後方有無此生產之能力，即使有之，而交通如此困難，亦將無法運輸。不特此也，我國自抗戰以來，百分八十以上之工業設備，非為暴敵摧燬，即為掠奪，此時雖在力圖建立各種大規模工業，而以限於購運機械，原料之不易，與夫敵機到處轟炸之威脅，事實上已成問題。一旦戰事終了，外貨勢將乘虛湧入，軍事勝利雖為我有，而經濟之瓦解，

將無法恢復！瞻念前途，不寒而慄，如欲預籌對策，厥爲在此抗戰期間，以合作之方式，力求小型工業之普遍發展，一以抵制戰時敵貨之侵入，以確立戰後國家自給自給之基礎。」

擔當了上述艱鉅使命的工合運動，在偉大的時代中孕育長成，他的首腦部——中國工業合作協會於二十七年八月五日在漢口組織成立了。隨着這個協會的誕生，工合運動便具體化，由理想達到實際的工作，各地的工業合作社便蓬勃的發展起來。現在我們計算這個會的歷史，雖然短促，但是他的事業，已有相當的發展。

中國工業合作協會是推動工合運動的首腦部，他怎樣分工去發展他的事業，現在簡單的介紹在下面：

中國工業合作協會的組織，可分縱的組織與橫的組織：

(一) 縱的組織 於總會之下，設區或省辦事處，區或省辦事處之下，設事務所。

(二) 橫的組織

甲、總會 總會最高組織爲理事會，由中外熱心工合運動人士組成，現任理事長爲行政院院長孔祥熙氏。理事會之下設總幹事，負責階處理會務之責，現任總幹事爲劉廣沛氏。於總幹事之下，分設總務、組織、技術、財務、推進等五組，另設會計（會計獨立），視察兩室。組室之下，視事實之需要，分別設課。

乙、區或省辦事處 辦事處設主任一人，主任之下，分設組織（兼總務）、技術、會計（兼財務）三課，另設區視察一人。

丙、事務所 事務所設主任一人，合作指導員、技術員、會計員、事務員各一人。

中國工業合作協會的組織，從縱的方面看是三級制，前兩級是計劃指揮和監督的機關，第三級的事務所才是直接組織和指導工業合作社的核心。但實際上現在有許多辦事處是同樣擔任處址所在地的組社和指導工作。又從橫的方面看，對於合作社的指導，是將合作、技術、財務三者分別辦理，并且是指導與貸款合而為一的。指導與貸款合而為一，對於合作社的便利，可說是最理想的；至於指導的分工，辦法雖極理想，但是如何才能收到分工合作之效，却是頗值得吾人研究的問題。

第二節 工合運動的展開及現況

工合運動的首腦部于二十七年八月成立以後，適逢第一期抗戰已達最緊張的階段，其時他的工作，在該會二十八年五月工作概況的報告裏，有一段很扼要的敘述：『時以戰局緊張，拆遷機器，運送工人，急如星火，本會迫於情勢，不得不以全力為實際工作之推動，俾上述之工人與機器，於遷至後方後，從速恢復生產，故於內部工作，反多未遑計及。迨至武漢

危急，本會奉命撤退，……。在此紛紛過程中，不得不因陋就簡，而惟求迅速組社，加緊生產，以適應戰時非常之需要……。是以八閱月來，工業合作社雖已遍佈各地，其產品雖已暢行於前方後方，但與預期標的，相距猶遠。」

從上面這段簡單的敘述裏，我們可以知道該會自成立以後，就積極從事組社的工作，所以這個運動的展開，非常迅速，循着時序推移，一步不放鬆的在推動着，二十七年八月中旬，有西北區辦事處的成立，九月間有西南區辦事處的成立，東南區辦事處也在這些時候組織起來。到二十八年一月下旬成立川康區辦事處，二月又成立雲南省辦事處。算到現在為止，共有了五個辦事處。

辦事處成立後，他除自身擔任指導、貸放以外，最要緊的工作，是選擇交通便利，物產豐富及手工業有相當基礎的後方及戰區游擊區，設立事務所，作為發展事業的核心。截至目前為止，據可靠的統計數字，共建立四十七個核心，其分佈區域於下：

西北區 十二個事務所，一個採金工程處，大部份設在陝西，其他分佈于晉、隴、豫、鄂四省。

西南區 八個事務所，七所設在湖南，一所設在廣西。

東南區 十五個事務所，大部份設在江西，其他分佈於閩粵兩省。

川康區 十一個事務所，全部分佈在四川。

雲南省 一個事務所。

事務所設立以後，他的主要工作，是在推進合作社之組織。現在全國大約已有七四六個工業合作社，社員九、五六六人。

茲根據上述數字，列表於下，藉以表明工合運動的現況。

中國工業合作協會工作區域展佈現況表

區別	事務所數	工業合作社數	社員人數	備考
西北區	一二所 <small>另一探金工程處</small>	二三八社	三、一八二人	上列數字根據該區「西北工合」二期合刊統計。
西南區	八	一五四	一、四四四	上列數字根據該區「西南工合」第八期統計。
東南區	一五	二二	三〇五	上列事務所數係根據總會九月調查，其餘根據中國工業合作協會工作概況一統計數字。
川康區	一一	三二六	四、五五一	上列數字根據該區臨時登記八月份統計，萬、雲、梁、開四所未列入

雲南省	一	七	八四	上列數字，根據「中國工業合作協會工作概況」統計。
合計	四七	七四六	九、五六六	

由上面的數字，我們可以知道中國工業合作協會的工作，已推進到了全國，工業合作社已遍佈了各地。以這樣短促的期間，有了這樣的收穫，工作人員的努力，工合運動的切合時代需要，均可充分的表現出來。但是合作社的質與量，每難兼顧並進。重質不重量，組織一社，猶可得一社之實效，為建設的前途，奠立了一個牢不可破的基礎；若重量不重質，卽量雖多，亦恐難免曇花一現，不旋踵而歸於消滅也。

此外還有一點應該附帶提及的，是工合運動的國際關係。在前一節裏曾經提到這個運動的發軔，有中西人士共同參加，迨這個運動具體化以後，他們有的正式參加了實際工作，有的幫助着這個運動做宣傳和捐款的工作，并且組織了若干團體，例如「中國工業合作社國際協會」，「中國工業合作協會香港促進社」等是，聽說美國促進會，亦將在美組織成立。由此可知這個運動是集合全世界同情中國抗戰人士的力量，在向前推勳，向着偉大而光明的前途邁進！

第三節 工合運動的工作及收穫

工合運動受着敵人毒焰的刺激，一天一天的發揚滋長，活躍在緊接前綫的區域，敵人的後方或游擊戰區，前後方之間的安全地帶以及富源所在的偏僻地區，爲參加民族戰爭的一員，盡最大的努力以製造前方所需的軍需品及後方民生必需的日用品。這種物品的供給，便是工合運動的成果，而成果的由來，應歸功於工合運動者的工作。

顧名思義，工合運動嘗以推動工業合作社的組織爲職志，事實上除組社工作之外，還有幾項可稱述的工作。所以工合運動的具體工作，可分成下列幾項：

(一)組織工業合作社 組織工業合作社，是工合運動的中心工作。實施這工作的方法，由於工業的特殊性，其指導方式較尋常一般的指導，分工精細；又因担負着戰時的特殊使命，其發展的路線，亦隨之而有分別；復因其受戰爭的影響，隨地域之差異，其生產方式，亦各有不同；再則工業合作專業，創辦伊始，一時金融機關，觀感未立，未肯輕予投資，故直接辦理貸款。茲將此四者分別言之：

第一、指導 指導的方法，分爲合作、技術、財務三種，合作指導担任組社、合作知識的灌輸、工作的分配、人事的管理等。技術指導担任技術的改進，工具的改良，產品的檢驗等。財務指導担任賬目的審核，成本的估計，財務的管理等。

第二、發展的區域 工業合作社發展的區域，因為係自己直接貸款，絲毫不受外界的牽制，故能適應戰時的需要，採取下述路線去組社，以分別完成各自的使命。

(1) 設立於緊接前線之後方區域，或敵人之後方及游擊戰區。此等地區或以交通阻塞，或為敵人封鎖；軍需日用品時虞不繼，故必須在此區域內，就地取材，從事生產，供給軍用，以堅持抗戰。

(2) 設立於前後方之間較為安全之地域內，以輔助當地原有之工業，增加生產，供給急需為原則。

(3) 設立於更安全之地帶，其生產之主要目的，為協助政府實施整個經濟計劃。

第三、生產方式 合作社之生產方式，視地域環境之不同，而有下面三種分別：

(1) 在戰區游擊區之生產，採取游動式，所用機器工具，必須可以隨軍隊之進退而移動，以手工半手工製造為主。

(2) 在較安全之區域，則所用機器工具，可較固定，但必須準備隨時拆卸移動，仍以手工及半機器製造為主。

(3) 在後方安全區域，集中較多工人，從事小型基本工業之機器生產。

第四、貸款 由指導機關，辦理貸款，使指導與貸款，合而為一，於事業進展，兩有裨

益，得收迅速靈活之效，而免轉折滯緩之弊。貸款分兩種；一為長期貸款，期限最長為五年，作為合作社購置工具及設備之用；一為短期貸款，期限最長為一年，作為合作社營業週轉之用。以上兩種貸款之保證，因鑒於工人之缺乏資金，一律採用保證責任制。故工人之願加入合作社為社員者，僅須繳納規定之股金，即可達到目的。

(二) 輔助工廠遷移 接近於戰區的小工廠，輔助其遷入內地復業；在大城市裏的小工廠，因避免敵機轟炸，輔助其疏散至安全地帶開工。中國工業合作協會自成立以來，對於這件事也盡了最大的努力，并收到了相當的效果。

(三) 安插技術難工 對於淪陷區域之流亡技術工人及內地失業技術工人及內地因敵機轟炸而失業的技術工人，曾在各地登記，予以安插，或令其組織合作社。

以上所舉，是工合運動裏幾種重要工作，此外如訓練人才，辦理福利事業及輔助婦女運動等，有幾處也做出了可觀的成績，茲為篇幅所限，不能贅述。

一年多來，工合運動集合了三百多工作人員的精力，組織七百多個合作社，吸引了將近一萬的技術工人在工合旗幟之下，日夜從事工作。究竟工作的收穫怎樣。我想凡是關心工合運動的人，都要想問這樣的一個問題。「工合牌」的肥皂、毛巾、襪子、鞋子、電池、糖菓、藥品……等出品在街頭商店裏出現，固然幫助了許多日常用品的供給，發生了若干的力量

，但是這些產品，若一一加以統計，讀者一定覺得厭煩，故現在僅提出幾項特殊的來加以敘述。

(一)解決穿衣問題 現在工業合作社所經營的業務，最多數的是紡織工業，據本年五月裏的統計，四三二個合作社中，他佔去了一四一社，算是頭一位。誠以內地工業中最容易經營，熟練工人最多者是紡織工業。次之是服裝工業，四三二個合作社中，他佔了七七社，算是第二位。由這兩個數字，似乎可得一概念，就是工合運動在戰時對於穿衣問題之解決，幫助是很大的。

(二)供給精神食糧 工合運動對於文化工業，也是非常重視，而且做出了相當的成績。據本年五月的統計，四三二個合作社中，有二三個合作社是屬於文化工業。關於這個工作，西北區辦事處二十七年九十月月份工作報告裏有一段這樣的記載：『在西安以西數百里之地域內，除零亂稀少之石印機外，并無大規模印刷機器，致文化工具缺少，一般大眾，無從購買書報雜誌之便利。本處鑒於關係西北大眾文化問題，遂徵有技術之印刷工人，從西安購妥鉛印機器及大量鉛字，運至寶雞，自開工後，本縣之「寶雞抗戰旬刊」，及本處刊行之「工業合作」，均先後出版，為西北文化界，大放光明，同時各地訂印表簿書報者，均感便利。』由此可見文化工業在西北之重要。川康區也有兩個大規模印刷合作社的設立，書店裏有好幾種

雜誌，都是由這兩個合作社承印的。

(三)百萬條軍毯運動 西北和川康是產羊毛的區域，利用本國的原料，製造軍毯，供給軍需，這是何等重要的任務。工合運動的首腦部——中國工業合作協會，已經担当了這個任務，着手在實行，訓練人才，設計機頭，完全用手工來完成這個鉅大的工作。

(四)織造軍服布 軍服布的製造，是一件非常迫切的工作，工合運動對於這方面也盡了最大的努力，幾乎各區的合作社都承織了大批的布匹。最近川康區在兩個月之內織成了六千匹軍服布，便是一個例證。

(五)製造慰勞品 各處的慰勞品，由工業合作社承製的，也是很多，很有成績。「西南工合通訊」第六期裏有一段詳細的記載：『去年（二十七年，作者註）十二月下旬蔣夫人以西南西北戰區的負傷將士需要棉衣，特撥款十萬元交給總會縫製棉衣送贈負傷將士，總會撥本處五萬元，飭在一月內趕製棉衣萬件，運往衡陽分贈負傷將士禦寒。不過在邵陽並沒有軍服廠，……幸我們組織的兩個縫紉合作社日夜的趕製……，除製成棉大衣五千五百三十二件外，并又製成襯衣褲一萬零四十二套，布鞋四千五百九十八雙，蓆鞋一千六百六十七雙，牙刷一千把，香煙二十條。』

(六)增加國富 川康及西北各省，金砂產量很多，工合運動對於淘金工作，也是非常重

視。川省灌縣、峨眉、樂山等縣，已有好幾十個淘金合作社的組織，廣元、松潘將成立事務所，專負責推進淘金合作社。又陝西沔縣有採金工程處的設立。假以時日，必能做出若干成績，對於國富增加，當有裨益也。

除上述者以外，其他可供稱述的地方尚多，不再贅及。

第四節 對於工合運動的認識與期望

作者自參加工合運動以來，瞬已九月有奇。在這個過程裏，或者由于事實的啓迪，或者由于同工的研討，覺得有些話是應該說還沒有人說及，或者已經有人說及而見解各有不同，這些權作爲作者對於工合運動的認識，擇其中最重要的幾點寫出來。究竟這些認識是否如作者所理想的正確，則不敢斷言，拋磚引玉，乃是最大的希望。至於期望各點，純是一本愛護工合運動的熱忱而發，亦即愛之切故望之殷之意也。

甲、對於工合運動的認識

(一)工業合作的意義 現在我國推行的工業合作，其意義如何，尙未見有正確的規定。因此外間對於工業合作社每有批評，甚至從事這個工作的人，亦常發生懷疑，認爲自己的工作作是掛羊頭賣狗肉。因此作者願在此對工業合作，加以界說。

工業合作的含義，本來具有廣狹兩方面，這假王世穎先生在他的「工業合作之意義及類別（合作月刊戰時版第五六期合刊）已經有所說明。廣義的工業合作，舉凡有關於工業的一切合作組織，均得謂為工業合作。狹義的工業合作，則專指工業生產合作社而言，（這種合作社主要的為勞動生產合作社）或稱為自治工廠（Self-governing Workshop）。依照這兩方面的意義看去，現在工合運動所推行的工業合作，是狹義的工業合作，他是勞資合一的生產組織，其基本條件，為社員應在社中工作，工人即是投資人。或者說，合作社裏工人就是老闆老闆就是工人。

對於工業合作社的組織，應該絕對遵守上述的界說，但是由于工人流動性太大及工作上的特殊性質，下列幾種情形，是可以准許的。

一、屬於無繼續性的工作，可僱用臨時僱工。現訂工業合作社章程準則第四十七條規定：「不得僱用長期工人」一語，就留有這個伸縮餘地。

二、為吸引新社員入社，先給以一兩個月之試驗期間，僱用工人擔任長期性質之工作，在事實上應該准許。

三、所經營之業務，無需法定人數之社員在廠工作者。非技術工人之願加入為社員者，事實上不能拒絕，否則即無法組社。例如經營小規模製造墨水之合作社，有一二人在廠工作

即可應付，若全體社員必須在社工作，則此種限制不獨無益，而且有害。

四、爲增強自集資金，以應付營業之週轉，吸引熱心贊助工合運動之個人或團體加入爲社員，原則上應屬無可非議。

但以上三四兩種不在社工作之社員，應加以相當條件之限制，如除股息外不准分配盈餘，不能被選充當社中重要職員等，是必須預先規定的。

五、在聯合供銷制度未確立完善必須單獨對外交易時，社員中除技術工人外，少數具有商業經營能力者之加入爲社員，事實上頗爲需要。因工人對於產品銷售，毫無經驗，既難尋覓市場，吸引顧客，而且在交易上極易受人之欺騙。

六、爲使業務經營之不斷，社員如遇疾病，不能在社工作，僱用工人代替其工作，爲事實所必需。

除以上幾種特殊情況之外，爲保持工業合作社不至流爲小廠主制或合夥企業計，對於合作社的指導，應嚴格遵守工業合作的基本原則。

(二)工業合作與農業合作 現在一般從事工合運動的人，口裏常說，工業合作與農業合作是迥然不同的兩件事。但是不同之處何在，恐說者也未嘗仔細的加以思考，僅是一種神秘的感覺，其實一般瞭解合作事業性質的人，對於這兩種合作的認識，就揭去這層神秘的外衣

，知道『工業合作與農業合作，非惟不是截然兩事，且於原理之應用，實毫無二致』。（歐陽蘋：工業合作與農業合作見新經濟一卷四期）這種見解，作者是非常同意的。關於這些相同相異的地方，本文不願加以討論，想要說明的，是工業合作與農業合作的相關性；或者更廣泛點說，是工業與農業的相關性。

工業合作與農業合作，據作者的看法，匪惟不是各不相謀，而且是息息相關，兩者要能夠精誠合作，才有光明的前途，工業合作才不至隨環境的變遷，而陷于悲慘的命運：

第一、工業合作社的資本微弱，人才缺乏，不能建立大規模的工廠，製出精良的產品，以與私人工廠的產品，爭佔市場，一遇商場競爭，便不易立足；又因組織上的許多困難，不易達到以最小的成本，獲得最大的效益，使製造成本儘量減輕，出售價格，比一般低廉，吸引顧客，欲解除這種困難，最好是離開都市，深入農村，使成爲農業合作社社員日常用品的供給者。

第二、農產品的加工製造，有的不適宜于大規模經營的條件，有的是企業家不願把工廠設在偏僻的鄉村裏，又有的農業合作社因限於技術與資本，不能兼營加工製造。若以工業合作社去擔當這種工作，是最適合的一種方式，既可免被外界的競爭所壓倒；又對於農業的貢獻，亦非常之大，一方面可補助農業合作社力量之不及，他方面可使自己的基礎，更趨鞏固。

第三、工人的流動性較農人的流動性大，都市裏的工業合作社社員，常起變化，指導機關既感困難，貸款機關尤難安心。欲免除這種情形，惟有使工業合作社與農業合作社發生極密切的關係。工業合作社的社員雖然仍是工人，但是這些工人，大多數是農家的組成份子，外界對於他們的引誘性較少，並且保持有農人不願離開鄉土的習性。社員流動性減少，則貸款機關對於工業合作社的投資，可以減少許多顧慮。

第四、鄉村工資低廉，其他費用，亦較城市節省。又農人休閒時候甚多，若工業合作社建立在鄉村，吸引農家一成員或婦女參加，成為農家副業的方式，則製造成本可以減至最低，產品售價，可與外界競爭，而自身的利潤，不至因競爭而喪失，遭受虧折破產。

第五、工業合作社為一般工人所組織，商場知識與經驗，兩均缺乏，若能與農業合作社聯合，而以農業合作社社員為主要顧客，則產品銷售，可以減少許多困難，甚至全無經營能力者，產品亦可找到市場。

以上五點，是論工業合作與農業合作打成一片為有利，但事實上亦有其困難所在：

第一、指導上的困難——工業合作社資金週轉迅速，工具容易發生障礙，社員終日相處一堂，接觸頻繁，常起糾紛。以上幾項，若指導者稍不經心，便有弊病發生，小則影響業務經營，資金虧損；大則整個合作社為之破產。若工業合作社分散鄉村，則指導員不能常去照

願，以上各種現象，容易發生。

第二、產品銷售的困難——工業產品的銷售，有其連帶性，若各社分散銷售，顧客必感不利而裹足；若聯合到一處銷售，則運費增加。

第三、設備上的困難——工業本身互相關連之處甚多，若各社分散，則此種關連，勢必拆散，致設備上諸多浪費，甚至無法設備。

爲補救上述困難，又爲收到工農兩種合作社合作的效益起見，故作者主張工業合作社的推進，除極少數特種工業合作社外，應儘量選擇原料的出產地，交通方便的鄉村，建立工業合作的中心區，有計劃的去發展各種工業。工合運動的同志們，須認識清楚，購買的大衆是農民，外貨傾銷的尾閥是農村，而今農村經濟破產，由于帝國主義經濟侵略的關係是很大的。所以想要以工合運動來建設經濟國防，就應該從阻塞農村利權外溢着手起。

(三)工業合作與工人運動 從歷史觀察，歐洲工業合作是產業革命的產物，是工人自覺的組織；而我國所提倡的工業合作，是民族戰爭的產物，非工人自覺的組織。這個顯然的區別，在本文起頭已經說及。從這個區別裏，我們可以知道，前者是自動的結合，後者是非自動的結合，或者是被動的，或者是引動的。以歐洲那種自覺自動所組織的工業合作社——或自治工廠，尙且不免夭折，僅留存一些供人參攷的史蹟，則我國工合運動前途的命運，令人

疑慮，自不能爲不無理由。我們從事工合運動的人，鑒往知來，亦當有所警惕。作者以爲工合運動的與工人運動具有不可分離的關係，分離了便會使工合運動成爲沒有靈魂；同時他也是三民主義旗幟下工人運動最理想的一條路線，確實具有實現民生主義中節制資本的可能性。從事這個運動者，必須時刻啓迪工人，促其自覺，來愛護這個運動，來參加這個運動，使這個運動成爲工人自求解放的路線，能爲這個運動奠定最牢固的基礎，使他在民族解放戰爭中，確實做出增加生產的顯著成績來，幷能在這個組織中，實驗出工人最理想的生活，爲繼起者的楷模。

工合運動爲什麼是工人運動中最理想的路線？爲什麼確實具有實現民生主義中節制資本的可能性？茲申述其理由於左：

(一)不用流血可以達到工人運動的理想。從工人運動的歷史觀察，工人想要從資本家的手裏求得最低限度的要求，常不免要發生流血的慘劇，還不易達到結果。若從工合運動裏去求得生活改良的目的，這是極容易實現的事，因爲合作社的工廠，就是社員共有共營共享的工廠，投資者就是自己，自己就主人。季特說，合作運動是一種和平的革命(Peaceful Revolution)，誠屬言之不虛。

(二)可以從工合運動中，工人得到自有的生產工具。自從產業革命以後，工人與生產工

具脫離，專靠勞力來找飯吃，成爲一無所有的可憐蟲。我國工人雖然還有一部份依靠手工業來生存，可是也一天天朝着這條悲慘的路上走去。若在平時，工人卽有覺悟，想要得到生產工具，卽非絕對不可能，也是「難于上青天」。一羣赤手空拳的人，有誰會相信他的人格來貸予資金呢？現在的工合運動，就能幫助工人達到生產工具自有的目的。工人自己有了生產工具，則以後不復需要出賣勞力，可用自有的工具來從事生產，享受生產的全部收入。所以工業合作社普遍組織以後，利潤集中的弊病，就一天天減少，不會有資本集中的情形出現。

(三)工合運動可以培養工人的能力，造就領袖人才。合作社的一切設施與管理，都要工人自己去。在這種實際行動中，對於工人是一種教育，使他們學習做事的能力，求得做事的經驗；是一種試驗，有能力的人，隨時可以表現出來，得到適宜的工作去做——因爲合作社是完全的民主制度。這種辦法可謂與從事工人運動者希望工人能夠自己產生真正的領袖，并且完全由工人自己來主動的意見，不謀而合。

(四)在工作中可以得到受教育的機會。合作社具有教育的機能，能培養工人的能力，在上面已經說明，同時推進工業合作社的指導者，他必時刻在注意工人——社員的訓練，使每個參加合作社的工人，都成爲健全的一份子，能担負自己所負有的責任。所以工合運動正如工人運動一樣，時刻注意到工人的教育，使他們對事業有正確的認識，澈底的覺悟。

工合運動既爲工人運動中最理想的路線，所以希望每個同情工人運動的人，都能爲這個運動努力，使其發展到最理想的境地。同時主持這個運動的人，要訓練一般工作人員，充分瞭解這個意義的重要。

事實告訴我們，工合運動雖然有如上述的效驗，可是若不好好去訓練工人，使他們充分明瞭，則下列兩種情形，隨時有發生的可能：

一、流爲變相的廠主制 工人知識淺薄，目光短視，自身不容易理會到愛護自己工廠的重要，以爲在合作社作工，也如同在私人工廠作工一樣。其結果所及，就是被社中幾個不良份子從中操縱，從中漁利，而他們毫不過問，漸漸的就使少數人在無形中成爲變相的工廠老闆。合作社的壽命，不久必隨之死亡。

二、不信任自己 所謂不信任自己，有兩種情形，一爲不信任自己的領袖，即令這個領袖——或職員是他們自己選舉出來的，一到幾時，他們自己便要對他懷疑，一切職務的執行，發生阻礙，令其灰心。一爲自己不信任自己，即自己忘形。雖然自己一向是個工人，但是一充當領袖之後，便忘記了自身的地位，擺出比資本家還要兇猛的面孔，去壓迫同路人。這兩種不信任自己的情形，一經發生，都可使合作社解體。

合作社裏發生上述兩種情形，指導機關有時當能防止，但是專靠指導機關去做，終難收

到完全的效果。最有效的方法，還是工人自己互相監督。欲達到這個目的，必須將工合運動配合着工人運動去做，使其自身覺悟，才能收到事半功倍之效。

乙、對於工合運動的期望

(一)工合運動的科學化 負着抗戰建國的使命而誕生的工合運動，論時間，僅有一年多的光景，所以他的成就的估計，爲時尚早，不過我們可以說，任何一種事業前途的成敗，多半繫於推動者的手掌，工業是一種物質建設工作，合作是一種具有社會的、經濟的、教育的三種混合性的建設工作，他的內包不僅是物質的，而且是精神的。現在我們把這兩種工作合爲一個運動，他的建設性質，來得非常廣泛，稍存疏忽，不是工業建設方面的失敗，便是合作方面的失敗，甚至兩方面都要失敗。所以這個運動不能全憑玄想，十分迫切的需求其科學化。所謂科學化的內容，包羅很廣，現在想抽出幾點最重要的來稍加說明：

(甲)計劃的推演。依據工業合作的機能，計算自有的人力財力物力，確定這個運動的工作路線或者他的工作範圍，什麼能辦，什麼不能辦；什麼應該辦，什麼不應該辦。選擇能辦而應該辦的，集中全力去做；不能辦或不應該辦的，不要勉強強辦來湊數。須知一個爲社會所注意的運動，若他根本不能擔負起他的使命。僅是一種宣傳作用，浪費人力財力物力，尤屬小事，最可怕的，是妨礙着國家建設大計。所以盼望工合運動今後能確立計劃，腳踏實地

的去幹，這是根本要圖。

(乙)技術與工具的改進 事實告訴我們：(1)大工廠裏的技術工人，因為分工精細，技術單純，他們不易或者完全不能擔任全能工作的工業製造。(2)在外國以及在大工廠內，來的機械化工業的方法，不適用於小規模的工廠，以及手工業的製造。有時即令就有可能時，他們也是感覺毫無興趣。(3)因為近年來手工業的日趨沒落，熟練工人，大見減少。(4)手工業雖然是我國固有的工業基礎，但是他的出品，到底敵不住外來洋貨的傾銷，不能滿足消費者的慾望，儘管提倡舊式手工業的人們，說得振振有詞，可是這種工業，僅能視為我們的國粹，不能成為工合運動的工業對象。因為上述種種原因，所以工合運動中感覺工具與技術的改進，是十分迫切，關係着工合運動成敗的前途，與夫對於國家經濟建設能否有所貢獻，至重且大。

(丙)充份發揮分工合作的效能 現在工合運動推進機構的組織，是將組織、技術與財務三者劃分，各設專人負責。就工作的理論說，當然是很好的辦法，但是因為分工的精細，而合作社又是小規模的經營，又加上業務的複雜，以致這三方面的分工，陷於不能充份發揮其工作效率，常感人力上的浪費。所以如何使這種分工配合適當，也是這個運動當前最大的要求。依作者的意見，應該是這樣：組織是對人的，技術是對物的，人與物兩相配合適當，再

加以財務的嚴密管理，則事業之成功，庶幾可待。

(丁)注意合理經營 對於所推進的合作社，注意其所經營的業務，是否合理，若是忽略了這一點，貸款當然要發生危險，而直接蒙受其害者，恐怕還是社員。所謂不合理的經營有兩種：一是指導機關與合作社雙面花費了很大的人力財力，而其所得，根本不能抵償其所失；二是製造成本的加高，本來五元可以製成的貨品，勉強由合作社經營，達到六元或八元。這種情形，也是工合運動裏忽略了未曾注意的毛病，急須加以改正。

此外工業合作協會本身機構的調整，工作人員的嚴加選擇與廣為羅致，亦屬迫切需要。蓋機構組織合理，則行政效率，可以增加；經費消耗，可以節省。又專門的事業，必須有專門的人才，方能勝任，這是不待言的。以上兩項，亦大有關係於事業前途的成敗，未可等閒視之。

(二)工合運動應有法治精神 工合運動自發動以來，就有這樣一種超然的理想，想把工業合作另成一個獨立系統的事業，與農業合作分家，不受合作社法的拘束，由自己來指導、貸款、登記，合三者為一，不受任何牽制。因此一年以來，在各地推進組社時，發生了不少麻煩，感受到許多不方便。其實，工合運動既係領導工人參加抗戰建國的工作而誕生，他就應該尊重國家的法令，然後才能享受法律的保護。即退一步說，現行合作社法是一種不完備

的法律，有與工業合作社組織不相符合的地方，但是儘可根據事實要求制定單行法或補充法，而在這種法令未制定前，原有法令，仍有遵守的必要。現在工業合作社雖然日漸走上合法的路上，可是一般意見，覺得仍屬勉強。所以盼望從事工合運動的人，能有一種法治精神，對於事業前途，方有裨益。

(二)工合運動要在抗戰建國中奠立基礎。工合運動是戰時的產物。他的工作方針大多是針對着戰時而發。但是無論在某一個環境所形成的運動，即使這個環境變遷了，他所遺留的影響，是與整個社會經濟及人民生活有關的。所以這個運動就必須在工作進展中建立自己生存的事業基礎。工合運動當亦有此需要，在國家「抗戰建國」的大目標之下，奠立自己的事業基礎。這個意見，我想凡是從事工合運動的人，都具有同感的。

工合運動的事業基礎是什麼？據作者的意見，下列幾項是他最低的基本條件：

(1)建立工業合作的中心理論。關於工業合作的文章，現在雖有相當的多，但是能夠確立他的理論的著作，尙未多見。一種運動若是沒有他的理想做根據，其結果必致從事這個運動者，亦將徬徨歧路，無所適從，至社會對他的認識，更將無所依據，不免要仁者見仁，智者見智了。

(2)確立合理的經濟制度 工業合作社的經濟制度，究竟有何優點？與私人工廠有何不

同？對於工人生活有無特殊的改進？凡此種種，都須建立一種可資鑑別的制度。若兩者根本無所分別，又何貴乎採用工業合作的組織呢？

(3) 社員大衆化。社員大衆化，在農業合作，固爲重要，在工業合作，更屬重要。倘若工合運動沒有工人大衆做基礎，就必不能得到工人的擁護，他的結果，不是變質，便是流產。所以工合運動必須與工人運動相配合，使工人自覺來主持這個運動，普遍的來參加這個運動。

(4) 對於工具與技術的改進有所貢獻

總之，工合運動必須建立他的事業基礎，而這個基礎是要顧及到理論與事實的兩方面的。以上所舉，不過是其中最關重要的幾項而已。

第二章 工業合作社的組織

工業合作社的組織與一般合作社的組織，原理原則，原無不同，而其應用，則由于工業的特殊性，遂生差別。是以本章（以下各章同）除論及有關工業合作社的特殊之點外，凡具有一般合作社之普遍性者，概從略焉。

第一節 社員

工業合作社的社員，有下列幾項特殊情形：

（一）年齡 社員年齡，依照合作社法第十條之規定，須年滿二十歲者。但工人生產能力，十六七歲以上，是廠方視為生產力最強盛的年齡。并且工廠法規定，十六歲以上之工人，即與成年工人一般看待。工業合作社既係以工業生產為目的，當然十六歲以上之工人，應予准許，可是限於法令，這種年齡的工人，無法取得社員資格。現行工業合作社的章程準則，雖然規定「年齡在十六歲以上未滿二十歲確有生產能力或技能，而與社員其他資格不相抵觸者，得准在本社工作，并得於年終分配盈餘」，不過就照這條實行，未成年工人之

加入合作社，仍不能享受社員的一切權利；又就合作社方面看，亦有其不利之點，譬如一個合作社有七個社員，又有十個以上未滿二十歲的工人在社工作。若一旦這七個社員中有一個出社，且無法再介紹一人加入為社員，依照合作社法的規定，這個合作社就須解散。其他十個以上未成年的社員，豈非無原無故而一同遭受失業的痛苦嗎？是以設法補救合作社法的這種缺憾，是十分需要的。尤有進者，工業合作社社員年齡，達到工作生產能力衰退之時，對於生產效率是有妨礙的，組社時亦當注意及此。

(二) 住址 依照合作社法施行細則第三條之規定：「合作社之設立以社員能實行合作之範圍為標準」，因此更有人發生誤解，認為工業合作社的社員，四方八面的人均可以加入，是超出了這條法律的規定。其實不然，因為工業合作社是採集體經營制，所有社員，每日必須到社工作，所以無論他老家的住址是重慶或南京，一旦加入重慶市某某工業合作社之後，這個合作社或其附近便成為他的住址了，其距離不能遠於他達到社裏工作的時間，故仍能謂為「能實行合作之範圍」。事實告訴我們，工人流動性大，若一社社員之住址，以必須其固定住址在某範圍者為限，在戰時固不可能，即在平時恐亦不易做到。

(三) 技能 凡經營某種業務的合作社，他的社員就必須具有某種技能，這是最重要的。倘若社員都是外行，專靠一個社員或聘請技師來指導工作，危險甚大，這樣的合作社絕不可

組織。

(四)人數 一個信用或消費合作社的社員人數，伸縮性是比較大的在工業合作社裏，則完全以設備規模之大小為轉移，無若何伸縮性可言。多則浪費人力，增加製造成本；少則浪費設備，減少生產，同樣可以增加製造成本。故於成立時，負責指導人員對於一社人數之決定，須縝密加以研究，務使其工具與人力配合適當。又一社成立以後，對於社員之增減，亦須特別留意。就增加方面言若一時業務發達，便遽爾增加，一則社員份子，日趨複雜，難免糾紛之發生；一則未經詳細計劃之業務，資金上既難求週轉靈活，經營上亦多困難。倘遇挫折，縮小範圍，則社員必陷于無工可做，粥少僧多，無法善後。就減少方面言，完全由于工人流動性之減少，尚無多大問題，設法加以補救即可；若係出于少數社員之操縱社務，使社員不滿意而出社，則須嚴密調查內容，力加矯正，庶可免流弊之發生，以保持之合作初意。除以上所述四項外，還有兩個特殊情形，值得說明的，有：

(一)難民入社問題 救濟流亡難民，也是工合運動重大使命之一。事實上難民入社，也有許多困難：(1)他們沒有專門技能，(2)份子複雜，(3)沒有工作決心，(4)對於貸款沒有保障。這些困難，雖經儘量設法補救，但是收效頗難。所以難民組社，是值得注意的問題，宜出以慎重。

(二)在廠工作技工組織問題 增加戰時生產，也是工合運動重大使命之一。對於已經在廠工作的技工，應否准許脫離工廠，另行組社，也是值得考慮的問題。(1)設備新廠，須費時日，(2)大規模機器生產較手工生產效率大，(3)工廠裏熟練工人退出，另加入新手工工人，生產效率，必然減低。因有上述幾種情形，所以對於現在在廠工作的技工——尤其是在有關軍需工業工廠裏的技工，請求組社，是不應該准許的。

(三)社員單位 社員以個人為單位，這是毫無疑問的，但在某種情形之下，這個問題，也值得我們注意。例如一個家庭裏面，有幾個人均係同業技工，究竟可否准許他們個個都加入同一社為社員，照理說，似乎不成問題，實際上頗易發生流弊，防礙社務業務之進行。現行工業合作社章程第四十八條規定：『本社社員之家屬有願加本社工作者，得由理事會視事實上之需要，決定准許之，其工資按其工作效能計算并得以其所得工資併入該社員名下，享受年終之盈餘分配。』這條的規定，是祇許一個家庭裏有一人加入為社員，其他在社作工及分配盈餘則可，至其他社員權利，則無法享受。如此規定，作者認為是合理的。

第二節 登記

工業合作社的登記，在第一章第四節裏，曾經提及，因其關係十分重要，故於本節再加

以詳細的說明。

工業合作協會對於合作社之登記，最初是採用臨時登記辦法，一個合作社成立以後，由該會所在地區辦事處或事務所發給臨時登記證，即行開始營業。所訂臨時登記辦法，各處大概相似，而所謂臨時登記，乃暫時登記之意，俟將來戰事結束後，再作正式登記。茲將臨時登記辦法全文錄左，以供參攷。

中國工業合作協會各社臨時登記辦法

- 一、爲適應非常時期需要以期避免不必要之滯礙而資提高工作效能起見特草擬本辦法
- 二、本會經組各社得由本會區辦事處隨時發給臨時登記證以便及時開始營業
- 三、臨時登記證式樣由本會制定發由各區辦事處照印填發
- 四、各社應備章表除申請登記函件外餘章程社員名冊創立會決議錄申請登記表四種均各備五份一併函送本會區辦事處或分辦事處（現稱事務所——作者註）經依章審核或派員調查認爲合格時除隨時通知准予設立外并作以下之處理
- 甲、填發臨時登記證懸於社址內以資證明
- 乙、同時刊發圖記及長戳以昭信用而利營業
- 丙、印還原登記章表各一份於該社收執

丁、隨時函送各該社原登記章表各一份於所在地主管機關存記

戊、按月彙呈各該社原登記章表各一份於本會備案

五、審核以上登記章表或派員調查認為不合時本會辦事處得通知更正送核必要時或停止其組織

六、戰事結束後將所有各該工業合作社原登記章表各全份分別彙交各該所在地主管機關再由各該所在地主管機關依據登記程序分別發給登記證及彙呈事宜以符法令

七、本辦法自公佈之日施行

八、本辦法由本會呈請行政院通令各省飭屬遵照

工業合作協會爲什麼要舉辦臨時登記，揆其用意，約有下列各點：

(一)迅速 依照合作社法規定，一社創立以後，須呈請所在地主管機關核准登記，發給登記證後，方能開始營業。准否登記所需時日，法律上雖有明文規定，但主管機關能否按期辦到，殊難斷定。工業合作社係應戰時之需要而組織，一切要求迅速，以赴事功。登記由自己辦理，則能達此目的。

(二)正名 依照前實業部刊行劃一合作社名稱說明書之規定，工業合作社應稱爲生產合作社。而工業合作協會既專以提倡工業生產爲職志，所協助組織之合作社，自當命名爲工業

合作社，以正社會之視聽，此其一；依照該說明書之規定，社明須標明社址所在地地名，而不能用其他字樣以替代。工業合作社則流動性大，社址常有變動——尤其在戰區，故不甚適合。又一社之出品，須顧客能認明其社名，方易招徠主顧，若以地名為社名，倘社員名變動，則足以影響該社之業務，此其二。有此二因，故工業合作社應該廢棄地名，另冠以其他有意義之字樣，既可免變動社名之煩，又能表示組社之初意。

除上兩個主要原因以外，還有業務區域，社員年齡，社員職業等項，法令上的規定，也是工合運動者不甚同意的地方，因此遂以臨時登記來代替。一年以來，工業合作協會遂不免引起外間的誤會，輿論的批評，蒙受紊亂合作系統之名。且因合作社未取得法人地位，也就得不到法律的保障，貸款失其安全，糾紛不易制裁。現在該會鑒於事實之困難，曾經工作會議議決，補辦正式登記，并制訂「中國工業合作協會參加各省市合作促進工作辦法（附錄）」，於本年七月二十六日呈准經濟部修正備案，并通令各省市遵行。從此工合運動已進入法治的階段，為工業生產部門之合作社盡指導與貸款之專責矣。

第三節 聯合系統

工業合作社聯合系統之建立，是十分需要的，試略述其理由於左：

(一) 增強單位社之力量 工業生產之經營，當以規模宏大，資本充足，運輸靈活等爲有利。但以單位社言，以上各種有利條件，均無法具備。求之之道，惟有集合多數單位社之力量以爲之。故聯合社建立以後，單位社不啻成爲聯合社之小工廠，可收工業經營上有利之效，而單位社之微弱力量，得以增強。

(二) 便利單位社之供銷 如何設法使單位社之工具和原料購置及產品銷售，臻於有利，是極關重要的問題，而且是迫切需要解決的。現在各區多有聯合供銷處之設立，以應急需。但是這種組織，已遇到有不少困難，因此又有業務代營處之倡議。採用業務代營處辦法，素爲作者所主張，倘能經營得法，對於合作社當有極大之幫助，惟設立之初，須籌足鉅額基金，且須有經營人才，方能從事，何日得以見諸實行，未敢預料。故作者以爲根本解決辦法，莫如早日確立其聯合系統，輔助其發展，以統籌工具與原料之購置，產品之銷售。單位社之供銷問題，如能早日得到適當解決，則業務基礎，自必日趨穩定。

(三) 輔助單位社之財務管理 單位社工具原料之購置，產品之銷售，各自爲之，常難免經手人之從中舞弊。若由聯合社統制供銷，此種損失，自然消滅。故有健全之聯合組織，可以輔助單位之財務管理。

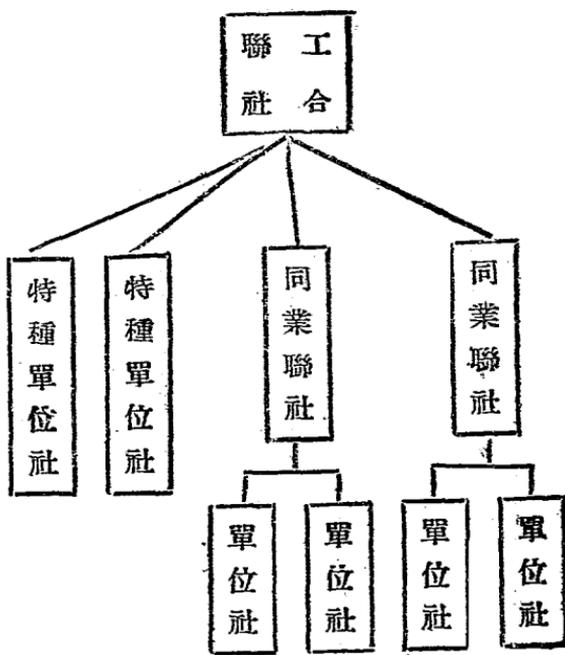
(四) 便利合作教育之推行 聯合社之組織，可以成爲全體社員生活活動之中心，辦理社

員訓練，社職員子女教育，社員俱樂部等，均可藉此軸心以推行。

(五)便利舉辦社員福利事業。社員福利事業，由一社單獨爲之，力量既屬有限，困難亦多，頗不易措手。若聯合社組織以後，則可便利社員福利事業之舉辦。

由上所述各點看來，可知工業合作社聯合系統之建立，至關重要。惟吾國合作界有一種理論，以爲聯合系統之建立，必須俟單位社健全以後，方能舉辦。其實聯合社之組織，正可以促進單位社之健全。現在各地工業合作社因迫於事實之需要，已先後有聯合社之組織。究竟他的系統，應如何組織，略伸已見於左。

就工業生產之經濟行爲言，所有工業合作社，同屬於生產合作，可成爲一個聯合系統。又就業務性質言，則因工業部門之懸殊，聯合上不無困難，例如紡織工業合作社和印刷工業合作社聯合在一起，業務上是完全不相連繫。業務不同，不相爲謀，這是必然的道理。不過我們要知道，合作社的連帶關係(solidarity)，無間於業務之不同，都是十分密切的，何況各種工業合作同屬於生產合作呢？所以作者主張他的聯合系統，要同時顧到他的雙方面，卽生產合作之聯合與同業之聯合。茲以圖示於左：



如上圖組織，則可收同性質業務聯合之利，而特種業務之單位社，亦不至被拒於聯合社之外。至工合聯合之選舉權，則不能以代表人數或單位社為標準，而應以股金額或社員人數

我國工業合作運動

爲標準，方不至有不平之現象發生。

第四節 關於組織上的其他重要問題

除上三節所述以外，與組織有關的重要問題，還有很多。因限於篇幅，不能一一分節詳論，茲再提出幾個較重要的，分別加以敘述：

(一)責任 工業合作社的責任，是一個很難解決的問題，因爲一般工人，大多數都是貧窮無告，兩手之外無長物，甚至連家庭也沒有。以這樣的一羣人來組織合作社，并且要他担負責任，破產之後，履行賠償時，真是十分困難。解決之道，恐非增加社員的責任或商店担保，所能補救；反之，作者以爲將社員責任減輕，而指導機關將管理方法改善，使責任與管理相輔而行，或能收根本救濟之效。至於責任如何規定，以及管理方法如何！他日當另爲文詳論之，茲僅介紹工業合作社責任之規定於下。

現在工業合作社一律採用保證責任組織，各社員之保證金額爲其所認股額之若干倍（尋常以二十倍爲限，特殊者可提高至三十倍），並以其所認股額及保證金額爲限負其責任。（章程準則第三條）故工業合作協會對合作社申請借款之審核，除社務情形及業務計劃有關外，保證金額應與借款金額相符合，乃爲必要之條件，若借款金額超過保證金額，則貸款失其

保障，無法准許矣。但現在市場上原料價格，不斷高漲，合作社原定計劃所需之借款數額，經數月之後，即陷于無法週轉，須續貸款。該會對於續請借款之審核，有如下之規定：『如貸款總額已達保證金額之數而借款社仍須續請加貸時其加貸之數額得以該社全部資產抵銷所有負債餘額之六折數或所提供商保之實際担保能力為準分別核准核轉』。由這個規定看來，可知超出保證責任以外之借款，是很困難的事。

(二)經理 工業合作社的經理，是十分重要的職務，業務發達與否，與它具有密切的關係。凡一個規模稍大的合作社，必須有經理之設置，掌攬全社營業。由事實上看來，理事會主席兼任經理職務，一人大權獨握，最易發生流弊，所以這兩個職務，須以分開為原則。萬一本社裏面，除理事會主席以外，沒有適當經理人才，可另外聘請非社員充當。這個辦法，是一般合作社所准許的，在工業合作社裏，尤覺有此需要。但現在工業合作社發展非常迅速，此項經理人才之徵求，頗感困難。因為一個稱職的經理，不獨須有工業與商業的兩種知識，且須對合作有真實的信仰。故指導機關迅為設法培養經理人才，以輔助指導之不及，至為必要。

(三)工程師 一般規模小及非特殊業務的合作社，毋須有工程師之設置。反之，為發展業務，改良產品，聘請非社員充任工程師，負責技術工作，正如經理一樣，亦為一般合作社

所准許。在一個純粹工人所組織的工業合作社裏，更感需要。現在中國工業合作協會設有技術人員，負責技術指導，可以幫助解決這個問題的一部份，故一社非有特殊情形，當以不聘請工程師爲宜，以免增加開支。

組織工業合作社，依照理想，最好是有技術人員參加爲社員，使技術上不至有困難發生，但是事實上亦有考慮之必要：技術人員待遇太低，不能使其安心工作，若與一般社員懸殊過甚，社員間難免有不平之鳴；外間的批評，亦認爲失却合作的意義，此其一。技術人員大多爲知識份子，參加爲社員，若見合作社有利可圖，卽易生覬覦之心，想法把合作社變爲私人工廠，此其二。技術人員若對合作無信仰，反不易接受指導，此其三。有此三種原因，故對於技術人員之參加組社，必須事先加以審慎。倘果真對於合作有信仰，對專業有熱忱，且具有爲我爲人之志願，則一社加入此種社員，負責本社技術工作，當爲最適合需要者矣。

現在多數合作社有工程師之設置，聘請社員技術較高者充當之，有的對技術尙有幫助，有的僅徒有其名而已。故作者主張負責指導機關須採用登記辦法，制定一種最適合事實之條例，登記爲合作社服務之工程師。資格符合者，給以證明文件，負責介紹工作。如此，一方面工業合作社可以聘到名實相符之工程師，他方面可以爲一般無學歷之技術人員，予以工作之保障，并藉以獎勵其研究之機會，或者對於我國手工業之改進，能有相當貢獻也。

(四)練習生 合作社的練習生，即學徒之別名。手工業熟練工人，非從師學習相當期間，技術不能嫻熟。可是原有學徒制度，習慣太壞，如(1)期限太長，大多為三年出師，(2)待遇太壞，初入師的期間，並不學習手藝，專為辦理師傅家庭裏或店裏的瑣事，如倒痰盂、洗馬桶、擦煙袋之類的工作，稍有怨言，便遭鞭打，(3)無受教育的機會。有此幾種原因，遂令一般青年入視學習工業為畏途，技術工人之日漸減少與技術之日趨窳劣，此亦為原因之一。現在工業合作社為培植新進工人起見，招收練習生，從事學習，甚為必要。但此種練習生，指導機關急宜妥為設法，使之革除一切學徒之惡習，并給與受教育之機會，為工業合作社造就一批新生力軍。

還有一點值得留意的，合作社專設有練習生之後，一般社員就常將工作委之於練習生，自己成為不生產的指導者，此種情形，對於人力之浪費，生產之減少，出品之粗劣，均有影響，從事指導者，須嚴為制止。

第三章 工業合作社的業務

第一節 業務經營

工業合作社的業務經營，是決定一社成立與否的先決問題。一般工人請求組社時，就必會敘述他們想經營某種工業，如何經營方法，有何利益等等。從這些談話裏，我們就可決定這個合作社應否准許他組織成立。大概言之，可從下列幾方面去判斷：

(一)經營是否合理 所謂合理的經營，就是適合經營的經濟原則，無設備重複有力浪費之弊，成品價廉而適合市場需要。曾經有一個人改良一種紡紗機，要求組織合作社來製造。我們就問他，這種紡紗機的銷路怎樣？他答覆謂如紡紗機無人賣，就自己用來開紡紗廠。我們又問他，紡的紗是否適合織機的用？他答覆謂如不合用，自己就用來織布。由這個例子看，一個合作社兼製造機器、加工、製成產品的三個不同的業務，設備的浪費，人力的浪費，時間的耽擱，樣樣都不合理。凡類似此種不合理的經營，應不准許組社。就事實上說，一社經營的業務，以單純為好，兼營多種業務的合作社，時有招致虧損之虞，不可不慎也。

(二)產品是否適合需要 現在是戰時，一切工作，均應該能幫助抗戰，工業合作社的工

作，自應準此鵠的做去。所以他的產品，必先加以考慮，(1)是否適合軍需的需要；(2)是否為後方民生生活所必需；(3)是否可供對外貿易者。除此三類以外之奢侈品等，有時銷路雖或不成問題，但是不適合時代的需要，不應該組社製造。

(三)業務是否具有獨立性及永久性 所謂獨立性，就是他能單獨製造產品，行銷市場。所謂永久性，不會隨時代的需要變遷而消滅，仍能到市場或能改業者。這兩種情形，我們得隨時留意，否則一個這樣的合作社組織成立後，他的危機是很大的。

(四)製造有無確實把握 有些人常理想一些產品的製造請求組社，這種實驗性質的辦法，危險性是很大的，在未得到他的實驗成功之後，不要預先組織合作社，以免失敗而破產。但是若為獎勵製造的研究，不妨另外籌設一種實驗經費，籍供一般請求者以實驗之機會。此非本節有關之事，故不詳述。

(五)須力量諧和 所謂力量，是指人力財力物力三者而言，三者必須配合諧和，始能順利進行。若三者中有一項有欠缺，且指導機關不能代為設法補救，或為事實上不許可者，則此種合作社組織後，對於業務經營，困難必多。故力量之配合諧和，亦為重要條件之一。

以上所述，為一個合作社設立與否應加考慮之點。今請進而討論一個工業合作社准許組織時業務經營上幾個值得研究的問題：

(甲)規模大小 工業合作社規模之大小，有空間的不同，例如在戰區或接近戰區的地方，規模宜小，設立容易，搬遷迅速；在安全的後方，規模宜大，可容納較多的社員，較合于工業經營的條件。這種空間的限制，是一種特殊情形，權且撇開不談，現在我們先就理論上加以比較，再進而說到實際的處理。

小規模的工業合作社，不能說全無經營有利之點，如設置迅速，廠址易覓，管理容易，危險性小等等均是。小規模優于大規模。但是我們若要從工合運動來建立輕工業基礎，則非從事較大規模工業合作社之建立，援用較優良之機器生產不可。試簡述其由於左：

(一)可以採用機器生產 完全靠手工來生產，所費人力多，而產品量少質劣。所以工業合作社須選擇其業務之有可能而必要者，採用較大規模機器生產，以增加工作效率，減低製造成本。因為品質遜價格高的貨品：在戰時雖然銷路不大成問題。可是戰事結束，外貨起來競爭的時候，就難免找不到銷路。歷史告訴我們，產品銷路困難，是歐洲工業合作社失敗原因之一，此種覆轍，欲勿其重蹈，採用較大規模的生產，以改良產品，是至關重要的。

(二)可以容納人才 工業合作社裏需要各項人才，以輔助業務之經營，技術之改進，工廠與財務之管理，甚為明顯。欲達到此種目的，惟有規模較大之合作社，方能担負此項鉅額薪金。

(三)可以改善生活 欲在每一個工業合作社裏，完成一理想之小集團生活，必須規模較大，方能辦理生活上所必需之各種設備。有些過慣了私人工廠生活的社員，反而過不慣合作社的生活，常聽到他們說，甯願去工廠做工，不願參加合作社組織，由此可知改良工人生活之重要。指導合作社的人，常有種錯誤的認識，以為合作社達到有盈餘分配，就能滿足工人的要求，這實在是不夠的。大多數工人，無家可歸，在那裏做工，那裏就是他的歸宿地。若合作社什麼設備也沒有，如何能使他們的生活安定呢？但欲使其設備相當完善，以改良工人生活，非規模較大，不易獲得。

(四)可以實施合作教育 一個較大規模的合作社，他的社員人數，亦即隨之而多，利用工作餘暇，經常開辦各種訓練班，均是很容易實現的。

由理論方面的認識，工業合作社應該規模較大，方為有利。因此，正式組社時，就須根據這種認識去做，不要貪求社數之發展，并詳加考慮下列各點：(a)社員的多寡，(b)原料的來源，(c)工具的設備，(d)廠房的建築或租借，(e)借款的數額。若以上這些都有辦法，即可正式進行組社。但是有些業務，以小規模經營為有利者，則不可拘泥，此不可不注意者也。

關於較大規模的經營，有時可隨業務之不同，採用他種方式以為之。例如製糖，由單位

社製造糖漿，由聯社鍊糖。如此，則設備可以減輕，而成品可以精良，更屬有利矣。

(乙)業務計劃 工業合作社的業務計劃，為業務經營之基礎，故須詳細釐訂，精密計算。但現在市場原料價格，變化無定，此時所需之資金，彼時即大起變動，甚至影響業務之無法進行，是其大缺點。因此貸款機關應密切留意其時間性，準時貸以所需之資金。而負責籌備者，亦須設法防止此種情形之發生，以免業務進行，發生阻礙。

業務計劃書所抱括之項目，茲舉中國工業合作協會川康區辦事處所制定之格式於左藉供參考。

業務計劃

- 一、緣起(內容 1. 組社動機 2. 發起人過去經歷
3. 對本社之希望 4. ……………)
- 二、業務
- 三、資金

(一) 固定資金——總額

- 甲、建築
- 2.1. 無建築者，無須填寫。
2. 租佃押金得列入本項內。

名	稱	數	量	單	價	總	價	備	註

乙、機器及工具

名	稱	數	量	單	價	總	價	購置地點	使用年限

丙、傢具

名	稱	數	量	單	價	總	價	備	註

我國工業合作運動

(二) 流動資金(以月計)——總額

甲、原料

名	稱	數	量	單	位	單	價	總	價	購	登	地	點	備	註

乙、工資

丙、其他費用

1. 分列：(1)房租(2)伙食(3)文具(4)郵電(5)旅費(6)……
2. 分列：(1)燃料(2)動力(3)包裝費(4)運費(5)廣告費(6)……
3. 利息：

四、損益估計

(一) 產量估計(以月為單位)

二 銷貨估計 以月為單位

名	稱	數	量	單	位	單	價	總	價	說	明

名	稱	數	量	單	位	單	價	總	價	說	明

三 成本估計

四 純益

五、工廠組織

六、工作人數及職務分配

我國工業合作運動

七、資金籌集

一 自集資金

二 擬借款額

甲、長期

乙、短期

八、還款辦法 根據本計劃純益估計，說明還款期限及金額

丙、設備 此處所謂設備，是包括建築及工具或機器而言。一個工業合作社需要多大的建築，買多少工具或機器，都是隨着規模大小與業務計劃而來，已在上文加以敘述，此處所要說明的，是設備應該注意的幾點：

(1) 建築 現在因為空襲的關係，工廠不能建築，在適合工廠設立條件的地址。這種建築，將隨時間的變遷而失其價值。所以應該儘量租用原有建築物，加以改良，俾適應工廠之用，以免投入大量資金于建築，致使資本呆滯。

(2) 工具或機器 現在因為交通阻塞，購買新的工具或機器，十分困難，因此多係從歇業工廠購買。此種生財儉具，因使用年限久暫之不同，價格懸殊甚遠，購入時須詳細檢查，

以免購進後，不能使用，此其一，工具或機器，如係由社員供給，須評定價格，由社備價購買，以免日後該社員發生退社時，將其取去，陷工作于停頓，此其二。現在工具或機器之價格，較平時增高三四倍或五六倍不等，此種戰時之特殊價格，戰後必然跌落。合作社之資金，均係向外借來，無論何時，償還金額不變。為免除合作社因物價低落而蒙受損害計，或將設備折舊率提高，或將折舊年限縮短，庶可補救也，此其三。工具或機器設備，務須配合適當，此其四。以上四項，言之頗易，行之則困難甚多，盼從事者能詳加研究。

(丁)產品 私人工廠製造廢品，以欺騙消費者，這是為一般合作者所詬病的。工業合作社為合作陣營中之一部門，所有產品，必須求其精良，儉工減料，混雜雜質等弊病，均須絕對禁止。使消費者對於「工合牌」的出品，取得信任，則產品的銷路問題，可以幫助解決。這是每一個工業合作社的社員，須認識清楚的，其中尤以經理與技術人員要充分明瞭，切實做到，不可陽奉陰違。同時指導機關與聯合銷售處，須經常加以抽查，以防止少數不良份子的舞弊，致影響整個工合產品的銷路。還有一點值得留意的，就是產品的價格，須求其公平，不可過份貪求高利，使工合產品，能在戰時建立公平的物價。平日商業上所慣用的「貨真價實」「價廉物美」的成語，在工業合作社裏，不獨同樣適用，而且須真實的做到。

第二節 技術改進

我國工業合作運動

技術是工業合作社的生命綫，關係之重要，自不待言。但是談到技術改進，有三大困難

(一)工人富保守性 幾可以說，每個工人都相信他自己的技術是高明的，他的師傅所傳授給他的做法是這樣，他已成爲習慣了，不願再求改進，所以不易接受旁人的指導。

(二)工人相互保守秘密 同行裏面，各人的技術，相互比較，有高下之別，這是事實所必然的。倘工人們自己能互相磋磨，以求技術之進步，這是很好的，但是他們相互間的保守秘密，特別厲害。指導機關的勸導，亦不易收到效果。作者曾在某處遇到一個織染合作社，竟討絕他的同行去參觀，於此可見一般。

(三)技術指導人才缺乏 現在一般從學校出身的技術人員，他們所學的多是近代工業，偏重在學理的研究，親手去做就很難。因此對於這種手工業的指導，頗感棘手，且不易取得工人的信賴，此其一；工業部門之分類甚多，一人所學有限，而指導機關所能聘用之技術人員亦有定額，以幾個技術人員去指導各種工業，「隔行如隔山」，很難收到實際指導的功効，此其二。

有以上三個困難，所以對於技術改進，頗難收實際效果。不過這些困難，也可以分別設法作相當的解除。例如前二種可用教育方法，使工人心理改變；用統制銷售，限制其劣品之

製造。後一種可由指導機關配合適當的人才，採用遞退指導，以濟其窮。除此以外，作者願再提供幾個具體辦法，以供採擇：

(一)培養青年技術工人 用教育或練習的兩種方式，去培養大批新進青年技術工人，參加到合作社裏去工作。他們對於技術上既無成見，對合作又有相當的信仰，故於技術改進，必容易收效。即就奠定專業基礎言，培養青年技術工人，亦必大有幫助。

(二)採用工程師登記辦法 曾在第二章第四節裏曾經建議一種工程師登記辦法，這個辦法對於技術改進也是有幫助的。譬如一個技術特別高明的工人，或者對於某種工業有特殊心得而無學歷的人，如由指導機關予以工程師登記證，並給以工作機會，去作技術指導。他的生活既得保障，而精神上又可得着鼓勵，則技術上之保守性，可不攻自破。

(三)厲行產品檢查 厲行產品檢查，在積極方面可以收到技術改進之效，在消極方面可以藉此淘汰不良技術工人。此種檢查制度之實行，甚為重要，而其實行方法，可由指導機關與合作社雙方代表組織委員會，負責執行，俾易昭公允。

(四)舉辦成品競賽 每年由指導機關分期舉行產品競賽，產品特別優良者，分別給予獎勵。這種辦法，優劣最易分明，優者知所更求精良，劣者亦必知所努力改進。

此外與競賽稍相近的辦法，是經常設立產品觀摩室，陳列各社產品，使社員互相觀摩

· 亦可收到技術改進之效。此辦法已有實行者，故不詳述。

第二節 社員管理與工資

一個工業合作社就是一個小小的工廠。他的社員管理是一種怎樣的性質，如何才能行之有效？社員的工資與工作效率有何關係，應該怎樣規定？茲分別說明於左：

(一) 社員管理 工廠裏面工人管理的方法如何，有很多專門的書籍，可供我們參攷，我這本小小篇幅的冊子裏，是不容許我們來談這些問題。我們知道，合作社社員管理與一般工廠裏面的工人管理，有個顯然差別之點，一個工廠是資家家僱用工頭來管理工人工作，而合作社是自己管理自己，即所謂自治工廠是也。工頭管理工人，他的職務，專在管理，是站在一種超然的地位，可使用壓力來強迫工人，如有不服從的，可以把他鞭打或開除，而合作社是自己管理自己，管理者與被管理者地位一樣平等，所不同的，僅在於職務的分別。管理者除負管理職責之外，還有他自己應有的工作，所以這種管理，可以說是一種道義的管理。一個為羣衆所服膺的職員去管理他們，尚無多大問題，可是這種管理，還要有相當限度，若稍為過份了些，就容易發生惡感，引起社員的反抗。他們不信任自己領袖的毛病，在前面已經說過的。由此看來，工業合作社的社員管理，是很難處理的一件事。

工業合作社社員管理最根本解決的辦法，當然是用教育去培養社員的自治能力，使他們自己管理自己。但是這種最理想的境地，一時是不易實現的。故除教育之外，必得另有其他具體辦法來作過渡。據作者所想到的，大概有下列幾點：

(甲)訂立共同遵守的規約 訂立一種共同遵守的規則，由社員大會通過後，付諸實施，當可收到相當的效果。惟選擇負責執行此種規約的人，須加審慎，必須求得一個爲他們所信任的領袖，否則即依照規約辦理，亦將有多少阻礙發生。

(乙)儘量採用計件工資 有的工業適宜于計件工資，有的適宜于計日工資，但也有兩者均相宜的。因此作者主張除只能用計日工資者外，應儘量採用計件工資，以減少管理之煩，而使其各自努力自己之工作。關於工資制度中還有一個附帶要注意的問題，就是膳食供給辦法。現在大多數合作社是依照私人廠家的習慣，由社供給伙食。此種辦法，弊端甚大，管理亦難，故作者主張廢止，而提高工資。如社員無家可歸，必須在社就餐者，可合夥開辦伙食，即由社津貼人工與薪炭，亦較爲有利也。

(丙)採用獎勵辦法 有獎有罰，在公共規約上，必有規定，在工資計算上，亦有差別，例如織布合作社規定每人一月織布十五疋，每匹支工資若干，如能織成二十四匹，則多織之五匹每疋工資較規定工資增加若干等是。以上辦法，現在多已實行，毋待贅言。此處所謂獎

勵辦法，其範圍較廣，乃係由指導機關頒行一種勤工獎勵辦法，凡特別勤工者，給與一種名譽的或工資的獎勵，特權的享受，並將此種獎勵作為盈餘分配的一項標準。如此，對於戰時增加生產，既有裨益；對於社員管理，亦必大有幫助。惟此項辦法之實施，必須每個合作社對於社員工作時間，出品數量及遵守規約等等，均有詳細的記載，方能達到，是其困難之點也。

總之，工業合作社社員人數雖少，而其管理，則較大工廠工人管理，尤為困難，而其性質，根本懸殊。故管理方法，必須顧及到外形與內心的兩方面。即除實施規約之管理外，必須運用一種精神鼓勵方法，使其自動遵守規約，即日趨于自治之途是也。

(二)工資 工業合作社裏的社員，有各種各樣的不同：有計件工資，有計日工資或計月工資，有的全體社員工資，一律平等，有的社員工資懸殊甚遠。因情形之複雜，故批評者頗不乏人。本年工作會議中，許多實際從事工作的人，專為此事，開了幾度會議，愈以為愈須加以調整，并根據平等的原則，決議了一個標準，規定最高工資不得超過最低工資的兩倍，例如最低工資為十元，則最高工資不得超過三十元。這個標準，雖經決定，但尙未見諸實行，據說有人試辦過，困難很多。作者對此工資標準，不願作何批評。

究竟工業合作社裏的工資，須以什麼做標準來定高下，這是首先要確定的。據事實看，

以技術（包括能力）爲標準，而定工資之高下，是合乎平等原則的。因爲技術優劣的分別，是由于個人的聰明才智平庸愚劣而來。倘然硬要優劣不分，或分別甚少，在今日私有財產制度的社會裏，這恐怕只是一種理想，其影響所及，足以妨礙技術的改進，減少工作的效率，并使工人不安心在社工作，而增加其流動性。勞力的缺乏，在歐洲工業合作社是困難之一，不可不注意。嘗見有一合作社，工資一律平等，其結果，能力強者怠工，能力弱者無法謀業務之進展，幾陷合作社破產之境，幸早謀改善，得以挽救。

標準既已確定，又怎樣達到合理的工資？據作者的意見，最好是將一社社員的技術，經過一度嚴格的檢查。分成等級，然後依照等級規定工資。至最低一級工資之標準數，須以當地行會工價及生產指數爲基礎而訂定之。自此標準工資訂立以後，增加工資則有兩種情形：一爲標準工資之增高，則一般工資，均須增高，此乃起因於生活程度增高或工價高漲之故；一爲晉級增加工資，此乃起因于少數社員技術進步或工作努力之故。除此兩種情形以外，應禁止隨便增加工資，以便建立一種硬性的工資制度，使社員知所努力也。

第四章 工業合作社的財務

第一節 資金

歐洲的工業合作社，資金一項，曾感到最大的困難。但在我國工合運動裏，對於這個問題，初期已謀到了相當的解決，由政府撥發五百萬元基金，作為各社的貸款，現在已撥到的約達四百萬元之譜。此外還加上一點華僑和外人的捐款，其詳細數目若干，無正式公佈數字可查，未敢臆斷。

就一般合作社言，他的資金，可分兩種，一為自集資金，一為外來資金。前者以社員所繳股金及存款為主要，後者以向政府機關或銀行借款為主要。現在工業合作社的資金，多係外來資金，或由中國工業合作協會貸與之，或由銀行貸與之。（最近重慶中國銀行已與中國工業合作協會訂立百萬元工業合作貸款合約，貸與川省各社，可為一例。）至自集資金，為數甚屬有限，在整個資金中，僅佔最小的百分比。本來以工人之窮困，自集資金，十分困難，非短期內所能辦到。不過希望從事工合運動的人，對合作社的自集資金，應特別提倡，俾能早日建立自立基礎，以免一旦遇有困難，即有夭折之虞。而且合作社裏若社員們自己的資

金逐漸增加，則其愛護合作社之心，亦必日益深切，以其與本身的生活關係，日近于不可分離也。

中國工業合作協會對於工業合作社資金之貸放，訂有貸款章程。以其關係重要，特照錄全文於左，藉供參攷。

中國工業合作協會貸款章程

第一條 本會為發展工業合作事業建設經濟國防特辦理工業合作貸款

第二條 凡經本會或與本會有關之機關登記承認之工業合作社均得依本章程之規定向本會申請借款

第三條 本會貸款分長期短期兩種長期貸款專為各社購置應用之機械設備短期貸款則為供給各社營業上之流動資金

第四條 各社貸款數額不得超過其設備及營業週轉所需要之全部資金貸款用途不得超越申請書所定之範圍

第五條 貸款期限視各社規模大小及營業週轉情形而定惟長期貸款最長以五年為限短期貸款最長以一年為限

第六條 貸款利息長期貸款暫定年息六厘短期貸款暫定年息八厘

我國工業合作運動

第七條 各社貸款須先向本會各區辦事處申請經調呈准後即予貸款

第八條 各社貸款得分期歸還其分期還款辦法另定之

第九條 貸款各社購置地產機器及其他設備材料時應由各社自行議定價格經本會點驗核實

後代為付款

第十條 貸款各社創辦成立時應製開辦費決算書每三月應製資產負債及盈虧估計表每年度

終了應製資產負債及盈虧決算表送交本會備考由會隨時派員點驗稽核

第十一條 如決算虧損經本會查核認為必要時得追繳貸款責令停業清理或改組經營

第十二條 貸款合作社會計方面所用一切簿記表報概須遵照本會擬訂格式辦理

第十三條 各社向本會貸款五千元或以上者本會認為必要時得特派會計一人代管賬務薪給

由本會與各該社分擔其辦法另訂之不及五千元者本會得派會計人員輪回稽核並

協助各社處理賬務

第十四條 本會得指定金融機關為各社辦由現金及往來存放事宜

第十五條 無論貸款多寡概以貸款合作社全部產業為擔保並由社員全體負連環保證責任

第十六條 貸款合作社如有虛構事實圖欺騙款項者除將全部產業扣押外並由會將該社負

責人送請當地官廳從嚴法辦

第十七條

合作社貸款契約成立後即由本會將該社社員名單住址及貸款契約等全案彙號函送當地官廳備案

第十八條

本章程如有未盡事宜得隨時由本會補充修正之

由上所述，得知現在工業合作社之資金，幾全賴借貸，而此項借貸基金之來源，又大部份出自政府。故為維護工業合作社之永生計，為預策政府之資金，得以長久使用於固定之目標計，對於此項基金，深覺有設法保管之必要。倘能利用現有基金，設立專門金融機構，統籌管理運用，必更能獲得安全之效，對事業前途之裨益，亦必更為宏偉矣。

第二節 財務管理

從事指導工作者，常謂財務為工業合作社之命脈，由此可以窺見財務管理之重要性。現在一般工業合作社借款在五千元以上者，指導機關即依照貸款章程之規定，多有會計人員之派遣，不及五千元者，亦常應事實之需要，指派會計員，代為記帳。雖指導機關對合作社之財務管理，如此慎重將事，然財務真能達到完善境地者，尚不多見。其他未設會計員之合作社，財務狀況如何，可以推想而知。考其致此之由，要不外下列數端：

(一)會計制度未能建立 工業合作社會計制度迄今未能建立，各社所採記帳辦法，極

不一致，會計人員之任用亦無一定標準。致各社財務管理，多係隨合作指導員會計知識之高下爲依歸，至言成本會計，更屬理想之論調。會計制度不能建立，則稽核制度之推行，亦將感受困難。因此，遂致大多數合作社之財務，呈此凌亂狀態。故欲謀工業合作社財務之走上正軌，建立良好之會計制度，逐一推行，甚感迫切需要。

(二) 缺乏適當之會計人員 前已言及，一社借款在五千元以上者，指導機關卽照章派遣會計人員。此種會計人員，雖有會計專門知識，但對於一社之財務，仍少幫助者，推原其故，主要者有二：(1) 對合作專業無認識，無信仰，視其成敗，有如隔岸觀火；(2) 本身不參加合作社之活動，則不能收監督之效。帳務記載，全憑原始憑證，究竟此種憑證，是否正當，置之不聞不問，如此機械式的記載，對於財務管理，焉能生效？發生此兩種現象之原因，實由於缺乏適當之會計人員。補救之道，惟有訓練合作社之專門會計人員，以之擔當此項工作，并實際參加社之活動，方能收效也。

(三) 無完善之供銷機構 完善之供銷機構，對於單位社之財務管理，大有幫助。嘗聞有一合作社，合作指導者曾爲設計最嚴密之財務管理方法，但仍難完全除去其銷貨之弊端，由此可見統制供銷，對於財務管理關係之密切。作者於參加工合運動之初，有鑒於此，曾作統制供銷之建議，未能見諸實行，斯爲遺憾也。

(四)無便利之金融機構 工業合作社之資金，無便利之金融機構，供其存放，對於財務之管理，亦屬一大阻礙。倘將來供銷機構能早日成立，即可附設信託部以解決此種困難。

解除以上四種財務紊亂之原因，即可收到財務管理之實效。至於詳細辦法如何，非本篇篇幅所能允許討論，祇得從略。

第三節 盈餘分配

工業合作社的盈餘分配，在章程準則第五十二條規定於下：「本社年終結算有盈餘時，除依次彌補累積損失及付股息年息……外餘作爲一百分按照下列規定分配：

- 一、以百分之二十作公積金，由社員大會指定機關存儲生息，作爲彌補損失之用。
- 二、以百分之十作特別公積金，由社員大會議決，作爲發展本社業務之用。
- 三、以百分之十作公益金，由社務會議決，作爲發展本社業務區域內合作教育及其他公益事業之用。
- 四、以百分之十作理事及僱員酬勞金，其分配辦法，由社務會決定之。
- 五、以百分之五十作社員分配金，按各社員全年所得工資之多寡比例分配之。

前款社員分配金，不得超過全年所得工資百分之二十，其超過部份，撥充工業合作基金，其保管辦法另訂之。』

由這條條文看來，可知工業合作社盈餘分配，已有詳細規定，大致允稱恰當，惟其中第五款社員分配金，尙有待吾人考慮之處。依照該會前訂社章規定，社員分配金以工作效率爲標準，工作效率是很難權衡準確的，故於工作會議中改訂以工資爲標準。溯其來源，是依據國聯合作專家甘布爾（Campbell）的主張。這個標準就表面上看，本來較爲具體，可是仔細加以研究，仍難求其平等。因爲以工資來作盈餘分配的標準，其先決條件，就必須求得工資的平等，關於工資規定的困難，在第三章第三節裏，已經詳細說及。倘若工資規定，稍失允當，則依此所定之盈餘分配，不啻是錯上加錯，更欠公平，此其一；在私人企業裏，盈餘爲投資者所得，社會主義者稱之爲不勞而獲。合作社是根據平等原則而組織的，盈餘應該公平分配與勞而後獲之人，自是必然之理。若盈餘分配以工資爲標準，則平日工資雖多而工作懈怠者，必多得若干倍，工資少者則所得甚屬有限，依然乃不免於不勞而獲之情形，此其二；章程上訂定以工資爲標準，則對有特殊貢獻或特別努力之社員，不能以獲得之結果，酬報其功效，此其三。有此三種原因，故主張盈餘分配中之社員分配金，應由指導機關根據平等原則，釐訂詳細分配辦法，其內容包括下列各項：

(一) 標準
(二) 限制

- (1) 工資 (2) 一年之工作成績 (3) 一年中所得之獎懲
(1) 最高分配數不能超過最低分配數之若干倍
(2) 所得盈餘以百分之幾作為增加社股或儲金。

第五章 結論

以上四章，對於工合運動誕生以後的進展情形及組社上各種緊要的問題，均已詳加討論，可是還有許多是應該說，因限於篇幅，不能逐一分別敘述，只得在下面簡單的提及，藉以當作本文的結論，并以補充前面的遺漏。

(一) 訓練 工合運動對於工業合作社的推進，是採指導制度。所謂指導制度，是包含直接指導與訓練兩種工作，缺一不可的。

工業合作社的職員訓練，與一般合作社的訓練，大致相似；至於社員訓練，除合作知識之訓練，可以集團訓練以外，對於技術的訓練，則須採用分業的訓練。現在在工合運動旗幟下所組成的合作社，因為發展的迅速，更顯得訓練的重要。又我們在前面已經說過，我國工業合作社的發動，是戰爭的產物，而不是由於工人的自覺。以歐洲工人自覺所形成的一個運動，尚不免隨時代的變遷而成爲歷史的遺迹，欲確保我國工合運動的成功，訓練工作是非常重要的。

(二) 供銷 工業合作社的工作，是担任生產上製造的一個過程，是很狹窄的一個過程

。在製造之前，需要向外間購買原料，原料價廉，方能製成廉價的產品；產品製成以後，需要向外銷售，銷售的中間人愈少而能直接與消費者發生交易，則銷售費用，可以減少。倘若原料購買與產品銷售，均需仰賴中間人，製造工作，雖仍不變，而製造的利潤，必減少至最低限度，僅僅是雙方中間人所給與的一點賒餘，且須處處受其牽制。故欲謀工業合作社之健全發展，原料供給與產品銷售，是必要有一健全的機構來擔當這個工作。現在各地工業合作社多有聯合供銷處之設立，但因資金缺乏，不能擔負起供銷的使命。所以供銷問題，至今仍爲工合運動一個急待設法解決的嚴重問題。

(三) 福利事業 工人的生活，在社會上是沒有保障的。失業、疾病、死亡，都可以使他自己及家庭的生活，陷於最悲慘的境地；工人的精神，無所寄託，酗酒、嫖賭，時刻有機會引誘他走入墮落的途上。故工合運動應設法使工人生活，得到最低限度的保障，并創造優良的環境，提倡高尚的娛樂，使他們的生活，日趨向上。

合作社的福利事業，種類繁多，在工合運動中急應設法推行者，約有下列各種：

(1) 儲金 辦理社員儲金，是很容易做到的事，只要指導者稍加宣傳，并規定一定的辦法，便可推行。惟須注意者，即此項儲金，宜妥爲保管，優予利息，藉以獎勵。否則一經失却信用，則以後辦理，就很困難了。

(2) 互助保險 辦理工人互助保險，是比較困難的工作，一方面須勤加宣傳，一方面不妨稍爲帶點強迫性。因爲這種保險，不似保險那種辦法，帶有營利性質，完全以社員福利着眼，其辦法以愈簡單愈好。

(3) 社員俱樂部 創設社員俱樂部，作爲工餘娛樂之所。一方面可以使社員得到正當的娛樂，改正不良的習慣；他方面可以利用他們的集會，給予訓練。

(4) 社員子女學校 工人的子女，很難有受教育的機會。若聯合多數合作社，提出一部份公益金創辦社員子女學校，也是不難推行的事。

由於福利事業之推行，即能使社員生活，日漸與合作社發生不可分離的關係，以增強愛護合作社的心理，并減少其流動性。

訓練、供銷與福利事業，是工合運動中三件附帶的重要工作，因限于篇幅，只能作此簡單的敘述，敬希閱者諒察。

由上各章所述，可知工合運動爲一種經濟的和社會的建設運動，他經過一年來的努力，已經在建設方面獲得了相當的地位。今後希望他能夠擔當起更重要的使命，成爲建國的一枝生力軍，整齊步法，認清途徑，以「輕工業合作社化」爲目標，去完成這個運動的偉大工作。

「輕工業合作社化」，這是作者想喚出的一個口號，也是作者對工合運動所認定的惟一使命，惟一期望。

民國二十八年十月三十一日于重慶

附錄一

中國工業合作協會參加各省市合作促進工作辦法

經經濟部二十八年七月二十六日農字第三一二九九號公函予以修正備案

一、中國工業合作協會（以下簡稱中工會）為謀工業合作事業之發展，參加各省市合作促進工作，特訂定本辦法。

二、中工會會於各省倡導之工業合作組織，其組社程序，及依法呈請登記事項，除依照合作社法同法施行細則，暨部頒「組社須知」「登記須知」之規定辦理外，依本辦法促進之。

三、中工會會倡導組設之合作社，申請成立登記時，其事前調查事宜，得由各該社所在地主管機關（以下簡稱主管機關）委託中工會各區省辦事處或事務所負責派員辦理；經調查評定，并由各該區省辦事處或事務所蓋章證明後，送經主管機關依法核無不合時，即予登記，并彙報上級合作主管機關。

前項登記經上級合作主管機關認為有應行補正事項時，由各該社所在場主管機關轉知中工會各區省辦事處或事務所，依照核定辦法辦理之。

四、在尚未設置承辦合作行政人員之縣市，關於合作社登記事務之處理，縣市主管機關得商由中工會各區省辦事處或事務所之同意，委託各該處所派駐該地指導人員代為承辦，其責任仍由各該縣市主管機關負之。

五、中工會倡導組設之合作社，於核准成立後，其業務之經營，技術之指導，資金之供給，以及帳務之稽核，由中工會負責辦理；主管機關認為必要時，得隨時派員視察，并考核之。

六、中工會舉辦職社員定期訓練時，由省或縣市主管機關派員參加；主管機關舉辦訓練時，亦得商由中工會派員協助進行。

七、中工會倡導組設之合作社，所有應用各種章則，表格、書類，除依部定格式印發備用外，其有關業務處理，而未經規定者，得暫由中工會指導各社置備之。

八、中工會各區省辦事處或事務所，在各省核放合作社貸款情形，由各區省辦事處分別按月依照經濟部規定各貸款機關貸放合作款項月報表格式，彙報各省合作主管機關備查。

九、中工會倡導組設之合作社。辦理變更，解散，淸算登記時，準用本辦法第三、第四

兩項之規定。

十、中工合會各區省辦事處與各省市合作主管機關，因工作上之聯系，有洽訂辦法之必要時，應依照經濟部頒行有關法令訂定之。

十一、本辦法經經濟部備案後施行，修正時同。

附錄二

保證責任 市縣

合作社章程

(民國 年 月 日經 次社員大會通過)

第一章 總則

第一條 本社定名 保證責任 市縣

合作社

第二條 本社以專營 業務，及與本業有關之其他業務，以增加生產改善社員生活 建設經濟國防為宗旨。

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，并以其所認股額及保證金額為限負其責任。

第四條 本社以 為業務區域。

附 錄

七三

- 第五條 本社社址設於
第六條 本社成立期限爲 年，但經社員大會之議決，得延縮之。

第二章 社員

- 第七條 本社社員，以在本社業務區域內或附近居住之人民，年滿二十歲有正當職業而無吸鴉片或其他代用品宣告破產及褫奪公權情形，且能提供勞力以從事本社業務，及對於本社事業確有經營技能與經驗者爲合格，但年齡在十六歲以上未滿二十歲確有生產能力或技能，而與社員其他資格不相抵觸者，得准在本社工作，並得於年終分配盈餘，其分配金由社扣存一部，俟達法定年齡後，准即作爲入社之股金。

- 第八條 本社社員，不得入其他工業合作社爲社員。

- 第九條 凡願加入本社者，應先填具入社願書，由社員二人以上之介紹，經理事會之同意，并報告社員大會之追認。

- 第十條 本社社員有左列情事之一者，喪失社員資格。

一、喪失中華民國國籍者。

二、違反七八兩條所規定情事之一者。

三、死亡。

四、自請退社。

五、除名。

第十一條

本社社員，如對本社并未負債，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，經理事會核准。

第十二條

本社社員有左列情事之一者，得經社務會議，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社員。

一、不遵照本社章程則及社員大會決議履行其義務者。

二、有妨害本社社務事務之行爲者。

三、有違反法令，或不名譽之行爲者。

第十三條

出社社員，對於出社前，本社所負之債務，自出社決定之日起，經過二年始得解除担保之責任，但本社於該社員出社後六個月內解散時，該社員認爲未出社。

第十四條

出社社員，得請求還送其已繳股金之一部或全部。

前項股金之退還，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，每股定爲國幣

元，社員入社時每人至少須認購一股，

嗣後得隨時添認，但認股總額，至多不得超過本社股金總額百分之二十。

第十六條

社員認購社股，第一次所繳股金，不得少於每股四分之一，餘額繳納日期，由理事會定之。

前項社股金額，社員得以機器工具及原料經社務會評定折價抵充之，其有無力繳納其欠繳之股金者，本社得由其應得工資項下分期扣繳，或將其應得之股息及盈餘撥充之。

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，抵銷其對於本社或其他社之債務。

第十八條

社員非經本社同意，不得出讓其所有之社股或以之担保債務。

第十九條

凡受讓社股者，應繼承讓與人之權利義務，受讓人爲非社員時，應適用第七八兩條之規定。

第四章 職員

第二十條 本社設理事 人，組織理事會，設監事 人，組織監事會，理事監事均由社員大會就社員中選任之。

前項理事之任期為 年，每年改選 分之一，監事之任期為一年，均得連選連任。

第二十一條 理事會設主席一人，總理本社社務，對外代表本社，司庫一人，專司本社款項之保管及出納，書記一人，專掌本社文書，均由理事互選之。

第二十二條 本社得設經理副經理會計或事務員，由理事會選聘之。

第二十三條 監事會設主席一人，由監事互選之。

第二十四條 理事會監事會之辦事細則，由理事會監事會分別另定之。

第二十五條 監事不得兼任本社其他職務，曾任理事之社員，於其責任未解除前，不得當選為監事。

第二十六條 本社理事監事，均為義務職，但有必需公務費用時，得經理事會之認可支付，惟經理副經理司庫會計書記及事務員，得酌予薪給。

- 第二十七條 理事監事，非有正當事由，不得辭職，如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事監事，以前任者之任期爲任期。
- 第二十八條 本社遇有必要時，得由社員大會就社員中選任特種委員若干人組織特種委員會，其章則另定之。
- 第二十九條 本社出席聯合社之代表，由理事會提出於社員大會推選之，其任期爲 年。

第五章 會議

- 第三十條 本社會議，分社員大會社務會理事會及監事會。
- 第三十一條 社員大會爲本社最高權力機關，其職權如左；
- 一、選舉及罷免理事監事。
 - 二、審核各種報告及書類。
 - 三、通過預算決算。
 - 四、追認社員之入社入社。
 - 五、制定或修正各種章則。

第三十二條

六、規劃社務進行，決定業務計劃。

七、處理其他理監事及社員之提議事件。

社員大會分常會及臨時會兩種，常會於每四個月召集一次，臨時會因下列情形召集之。

一、理事會認為必要時。

二、監事於執行職務上認為必要時。

三、社員全體四分之一以上，以書面記明提議事項及其理由，請求理事會召集時。

前款請求提出後，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。

第三十三條

社員大會之召集應於七日前以書面載明召集事由，及提議事項通知社員，臨時社員大會得以臨時通知召集之。

第三十四條

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決議；解散本社或與他社合併之決議，應有全體社員四分之三以上出席，出席三分之二以上

之同意。

第三十五條

社員大會以理事會主席爲主席，理事會主席缺席時，以監事會主席爲主席，但由社員自行召集時，臨時公推一人爲主席。

第三十六條

社員大會開會時，每一社員僅有一表決權，社員不能出席大會時，得以書面委託其他社員代理，但同一代表人不得代表兩個以上之社員。

第三十七條

社員大會開會時，須作決議錄，載明開會日期，地址，社員總數，出席社員數，以及會議始末，由主席紀錄及兩個以上之出席社員署名蓋章，交由理事會保存。

第三十八條

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，但此限期不得少於十日。

第三十九條

社務會議於每三個月開會一次，由理事會召集之，必要時得召集臨時會，其主席由理事監事互選之，開會時應有全體理事監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，但經理副經理會計及事務員得列席陳述意見。

第四十條

理事會每月開例會一次，由主席召集之，必要時得召集臨時會。理事會應有理

第四十一條

事過半數之出席，始得開會，出席理事過半數之同意，始得決議。理事會之職權如左：

一、執行社員大會決議案及本社社務。

二、決定營業方針及實施步驟。

三、釐訂各項規章。

四、編製預算及各種報告書類。

五、其他理事監事提出之事務。

第四十二條
監事會每月開例會一次，由主席召集之，必要時得召集臨時會。監事會應有監事過半數之出席，始得開會，出席監事過半數之同意，始得決議。

第四十三條

監事會之職權如左：

一、監查本社之財產狀況。

二、監查理事執行職務狀況。

三、審查第五十一條規定書類。

四、本社與理事訂立契約，或為訴訟上之行爲時，代表本社。

監事為執行前項職務認為必要時，並得召集臨時社員大會。

第六章 業務

第四十四條 本社業務如左。

第四十五條

前條業務所需工具設備及原料，由本社統籌辦理，所有產品，亦由本社銷售之。前項設備工具及原料，社員能供給者本社應儘先收買之，并得付當地當時之市價。

第四十六條

本社得因業務上之需要，設置工廠及倉庫，其辦法另定之。

第四十七條

本社經營業務，除技術事項得聘用專門人員担任外，不得僱用長期工人，但爲訓練專門技術工人時，得選收練習生并應先儘社員之家屬選收，其辦法另定之。

第四十八條

本社社員之家屬有願參加本社工作者，得由理事會視事實上之需要，決定准許之，其工資按其工作效率計算并得以其所得工資併入該社員名下，享受年終之盈餘分配。

第四十九條 本社一切管理事項，悉依工廠法之規定辦理。

第五十條 本社業務細則，由理事會定之。

第七章 結算

第五十一條 本社以國歷一月一日至十二月三十一日爲一業務年度，年度終了一個月內，結

算一次，由理事會於社員大會開會之七日前，造成財產目錄，資產負債表，損益計算表，業務報告書，及盈餘分配案，置於本社內，任社員及債權人閱覽，并另繕一份，交由監事審查報告社員大會後，呈報所在地主管機關。

第五十二條 本社年終結算有盈餘時，除依次彌補累積損失及付股息年息 外餘作爲一

百分按照下列規定分配。

一、以百分之二十作公積金，由社員大會指定機關存儲生息，作爲彌補損失之用。

二、以百分之十作特別公積金，由社員大會議決，作爲發展本社業務之用。

三、以百分之十作公益金，由社務會議決，作爲發展本社業務區域內合作教育及其他公益事業之用。

- 四、以百分之十作理事及僱員酬勞金，其分配辦法，由社務會決定之。
- 五、以百分之五十作社員分配金，按各社員全年所得工資之多寡比例分配之。前款社員分配金，不得超過全年所得工資百分之二十，其超過部份，撥充工業合作基金，其保管辦法另定之。
- 第五十三條 本社結算後有虧損時，以公積金股金順次抵補之，如不足時，由社員按第三條之規定負其責任。

第八章 解散及清算

第五十四條 本社因左列各款情事之一而解散。

- 一、社員大會之解散決議。
- 二、社員不足法定人數。
- 三、成立滿期。
- 四、與他社合作社合併。
- 五、破產。
- 六、解散之命令。

第五十五條 本社解散時，清算人由社員大會就社員中選充之。

前項清算人，應依法清理本社債權債務。

第五十六條 本社清算後，有資產餘額時，由清算人擬定分配案提交社員大會處分之。

第九章 附則

第五十七條 本章程未規定事項，悉遵照合作社法及同法施行細則之規定辦理。

第五十八條 本章程由社員大會通過呈請主管機關登記後施行。

附

錄

八六

合作運動叢刊

第一輯
計十種

中央政治學校合作學院主編

合作運動之使命

王世穎

三民主義之合作政策

壽勉成

抗戰建國的經濟制度與合作

彭師勤

運動

非常時期的消費合作運動

陳仲明

墾荒與合作

馮紫崗

我國工業合作運動

喻志東

戰區合作動員

陳穎光
林麟

軍隊合作社之經營

陳維綸

今日之中國合作運動

陳惠武

各國戰時合作動員事例

王世穎
彭師勤

刻已陸續付印

不日即將出版

中華民國二十九年一月初版

合作運動叢刊
我國工業合作運動

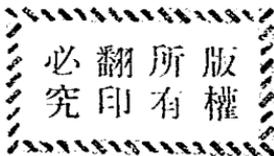
全一冊實價國幣伍角

(外埠酌加運費匯費)

著者 喻志東

主編者 中央政治學校
合作學院

發行者 黎明書局
重慶蒼坪街
南溫泉一卷樓



版權所有 翻印必究

印刷所

經售處

辦事處 米花街四十一號
新新印刷公司
廠址 南岸彈子石大佛段

中國文化服務社
全國各大書局

重慶市圖書雜誌審查委員會發給圖字第八五九號

690245
11

BC

39.00

角五價實