

合作社的組織和經營

第一編 怎樣組織

一 業務和名稱

我們要組織合作社，第一先要把經營的業務考慮清楚，第二還得把組織的規程查詢明白，方纔可以着手組織。因為合作社是一種『法人』團體，受法律的保護，也受法律的約束，所以組織上須得合法——就是要依照政府頒佈的合作社法來組織。現在，我們就來談談組織上的幾項重要事件。

照合作社可做的事業講起來，有的屬於生產性質，有的屬於消費性質，有的屬於金融性質，有的屬於保險性質。所以合作社，也可以分為下列各種：

- (一) 生產合作社 凡經營種植、畜養、製造等生產事業的，都算是生產合作社。
- (二) 供給合作社 凡聯合購買器械，供給社員作生產工具的，及代辦飼料、肥料或其他製造原料等，供給社員作生產資料的，就算是供給合作社。

(三)消費合作社 凡聯合購辦或製造油、鹽、醬、醋、布匹、鞋襪等等物品，供社員日常生活所需用的，就叫消費合作社。

(四)運銷合作社 凡聯合推銷社員的生產品，或附帶辦理倉庫，以供出銷前存儲的，都叫運銷合作社。

(五)信用合作社 凡辦理借款存款，以供社員通借存儲的，叫做信用合作社。

(六)公用合作社 凡經營食堂、澡堂、公寓、公井、公墓、醫院等等公用設備，以供社員公用的，就叫公用合作社。

(七)保險合作社 凡辦理社員牲畜、作物、家宅等的保險事業，以防意外損失的，就叫保險合作社。

諸位倘若相信合作，有意來幹幹看，可以邀集職業相同、或需要相同、興味相同，而又住在同村同坊的人，選擇上述的一種來經營，或選上述的幾種來兼營。

好比職業相同的人，大家以普通耕種為主，則可組織耕種生產合作社；如以種桐製油為主，則可組織桐油生產合作社；如以普通的畜牧為主，則可組織畜牧生產合作社；如以養雞為主，則可組織養雞生產合作社。倘若一方共同生產，一方共同運銷，

則可組織兼營的生產運銷合作社。

好比需要相同的人，大家需要普通日用物品，則可組織消費合作社；如特別需要某種物品，例如經營以糧食為主，則可組織糧食消費合作社；又如需要農具，來供大家生產上輪流應用，則可組織農具供給合作社；又如需要公共設備，以供大家消費上公用，則可組織公用合作社。其餘都照此類推。

在合作社的名稱上，也應該把事業的性質標明，再在上面加上縣名和地名。例如合作社的地址，在杭縣安溪鄉，而所經營的事業則是養雞，那麼，這個合作社的名稱，就該定爲『杭縣安溪鄉養雞生產合作社』。倘若這個合作社的經營，以運銷雞蛋爲主，所有的雞，都由各社員分頭自養，各社員只按期交納雞蛋，由合作社負責推銷，則該稱爲『杭縣安溪鄉雞蛋運銷合作社』。其餘關於業務和名稱，都可照此類推。

二 責任的規定

合作社爲便於平民大眾設立起見，股款的數量定得很低，以便貧窮的人也可加

入。因此之故，資金也就很少。但要想用微薄的資本，來做較大的事業，就不得不向社外去通融款項。既要向社外通融款項，爲了保持信用，社員也就得負擔債務的責任。這種負擔債務的責任，有左列三種分別：

(一)有限責任 有限責任，是表示社員對於本社所負的債務，只以所認的股款爲限。即除了認繳股款，不再替合作社負擔額外債務。但責任既輕，要想對外通融較大的借款，也就很不容易。

(二)無限責任 無限責任，是表示社員對於本社的債務，負擔連帶責任。即倘遇合作社不能清償債務時，就由社員負共同清償之責。這在社員的責任上說，雖然較重，但業務却易於擴大。

(三)保證責任 保證責任，是表示社員對於本社的債務，於股款外，再負相當保證金額的責任。如規定保證金額爲所認股款的五倍，則倘遇合作社不能清償債務時，各社員再負五倍於認股額的保證金來還債。如規定保證金爲所認股額的十倍，則倘遇合作社不能清償債務時，各社員再負十倍於認股額的保證金來還債的責任。這種辦法，是有限與無限的折中式。

我們要組織合作社，除決定業務和名稱之外，關於這種責任問題，也要考慮一番，在『有限』『無限』『保證』三者之中，酌取一種來規定，（如係保證責任，則保證金額爲所認股額的幾倍，也要在章程中訂定。）並宜於合作社的正式名稱上，標明某某責任字樣，例如『保證責任杭縣安溪鄉養雞生產合作社』。不過這種正式名稱，係用在章程、印記、公文及社名牌上。至於普通稱呼，則可酌用簡稱，例如『安溪養雞合作社』。

三 社員的資格

要加入合作社做社員，也要講點小小的資格，不是阿三阿四都可隨便加入。因爲倘若聽任壞人歹人隨便加入，則這樁好好的事情便要弄壞了。所以政府頒佈的合作社法中，特把社員起碼要具備的兩項入社資格規定：

（一）年滿二十歲。

（二）未滿二十歲而有行爲能力的。

同時，又把不得入社的三種人規定：

(一)曾經犯過刑事案件，公民權被剝奪掉的；

(二)宣告破產過的；

(三)吸食鴉片菸及嗎啡、紅丸、白面之類等毒品的。

上面幾項，是政府所明文規定的資格。但合作社最着重的是互助，是和衷共濟，是協力同心。所以社員確是要好好挑選的，無論如何，必須這個人品性端正，方可讓他入社合作。

再，農工大衆們的知識，通常是缺少的，對於合作社的組織，業務上的計劃，每苦不能週到。則可以用一種通融辦法，就是去聘請當地熱心合作事業的人（如小學教員、民教人員、知識分子之類），來做名譽社員，請他們從旁贊助，並列席會議，表示改進的意見，但沒有正式表決權，也不應讓他們享受普通社員的一切權利和義務。至於土豪劣紳，則應絕對拒絕加入，免得社務被他們把持，將好事變成壞事。

四 股款的認法

關於合作社的股款，在政府公佈的合作社法中，有着幾項規定，現在把最要緊的

來說一說：

一是合作社的股本，每股最少國幣一千元，至於社員認股，每人至少認一股，最多却不能超過股金總數的百分之二十。

二是股款可以分期交付，但不得拿社員間的私賬來抵劃。

三是無論認股多少，每個社員只有一個表決權。

四是社股的週年息金，不得超過一分；沒有贏餘時，不得發付股息。

五 贏餘的分配法

合作社到每個年度終了結算時，倘有贏餘（即除過開支以外的賺頭），則除彌補累積損失和股息外，照例應把這贏餘的總數，平均分爲一百分，按照下列的規定來分派：

（一）百分之二十（能多最好）作公積金，存儲起來，用以彌補意外的損失，及供業務上的擴充。

（二）百分之十（能多最好）作公益金，用以辦理地方上的公益事業。

(三)百分之十作酬勞金，用以酬謝理事及事務員等的辛勞。

(四)餘數給社員分派：消費合作社，則照社員所交易貨款總額的多少，按比例分派；生產合作社，則照社員所繳納生產物的總價額，按比例分派；信用合作社，則照借款社員已繳的利息，存款社員已付的利息，按比例分派。

六 社中的職員

合作社係由許多社員（至少七個）組成。但各社員，除開享受權利，擔任義務，及在開大會時議決重要事項外，對於社中日常的事務，勢不能一一親來擔任；所以社中需要各種職員，好比別種團體或普通營業機關，需要辦事人員一樣。因此，便得由各社員推選『理事』，來辦理社中的事務。

理事的員額，每一個合作社至少三人，多則五人、七人都可以，由社員在大會中選出。理事的任期，或則一年，或則二年，或則三年；任期滿後，繼續被選可以連任。理事不得支取薪給，但在有贏餘時，得接受規定的酬勞金。

又因怕理事或有不能盡職之處，所以社中還得設置『監事』，來監查社中的財產

狀況，及監查理事辦理業務的情況。

監事也是至少三人，多則五人也可以，由社員在大會中選出。監事的任期，也是少則一年，至多三年，連選仍可連任。監事係完全義務職，連酬勞金也不能支取。

這種理事和監事，倘違反法令或章程，可以由社員過半數的決議，罷免他們的職權，並舉適當的人來繼任。但社員在正式選舉之時，即要慎重考慮，務選公正而有才能的人來任理事監事；決不可徇情敷衍，以致誤事。

倘若社中的範圍大，業務廣，事情忙，則於理事之外，還可以聘請事務員，並經理及副經理，來專任其事。但這種事務員及經理、副經理，因係常住和專任，所以可酌給薪資，年度終了時，並得分給酬勞金。

七、各種會議

爲了商量業務，決定辦法，或聽取報告，明瞭狀況，所以要有會議。合作社的會議，有下列四種：

(一)社員大會 由全體社員出席，議決社中重要事項，作成決議錄，交給理事去

實地執行。這種大會，每年至少舉行一次。通常大會，多在年度終了，賬目結算後舉行。臨時大會，則於發生重大事情時，臨時召集。

(二)社務會議 由理事和監事共同出席，聯合商議社中事務。這種會議，每三個月至少召集一次。

(三)理事會議 由理事組成理事會，每個月至少舉行會議一次，藉以商量業務上的應付和處置。

(四)監事會議 由監事組成監事會，每個月至少召集一次，藉以會同督查社中的業務進行狀況，及財產損益狀況。

八 發起籌備

要組織合作社，對於上面所講的幾樁重要條件，務要先能瞭解。一面邀約發起人，凡同村莊、同鄉區、職業相同、或需要相同、品行端正而無不良嗜好的人，都可以邀請他們合作。一面並邀請發起人中最具熱忱的人，同到政府機關（縣為縣政府，市為市政府）或附近的民教機關（民教館及民衆學校）去查詢辦法，請他們指示一切；

並向其索取社會部合作司刊行的組織合作社須知（這本書裏邊，附有合作社法，及合作社法施行細則，組社時，一定要拿它來做依據，藉以符合法令。這本書內，並有『入社願書』格式，可備社員入社時仿照填寫；及『呈請登記書』格式，可備呈請登記時照填；此外，尚有別種表式等，都是參考上所需要的。）及合作社章程準則（可備擬訂章程時參考），攜回仔細研究，藉作組社的依據。

九 擬訂章程

一個合作社，一定要有一份適當的章程，藉備社員及辦事職員，做業務活動上的根據，免得雜亂無章，鬧出規範之外。並且有了合式的章程，纔可以受外界的信任，得政府的保護。

這種章程，要先由發起人來擬訂一個章程草案。擬訂時，可參考上節說過的合作社章程準則，及組織合作社須知（這兩種書，如一時無法取得，可寫信向本縣縣政府建設科，或合作指導室索取，因政府正在推行合作，會照你所寫的地址寄來的），再按照自己業務的性質，範圍的大小，及地方的情形，來斟酌擬訂。倘若放心不下，恐

怕未曾週到，則可再去求教民教人員或熱心合作的知識分子，請他們幫忙修改。倘若自己擬訂不來，也可以請他們代擬。如能經過政府合作指導員的代擬或指正，那就全無問題了，至少在格式上不會錯誤。

十 正式成立

發起人一邊邀請社員，一邊擬訂章程，等有了相當人數（至少七個以上），就以召開創立會（未填入社願書的，都要在這時填寫齊全），把章程草案逐條宣讀，有異議時，即由各社員討論，用表決法通過，使成爲正式章程，並討論業務計劃，及選舉理事監事。

以後即由理事會的理事，互選主席一人，經理和司庫各一人，協同各理事，負責主持業務，與各社員共策進行。一面並向政府呈請登記（登記書可照組織合作社須知中的表式填寫）。等政府核准，發給登記證，這就算是一個正式合法的合作社了。

第二編 怎樣經營

一 打定由小而大的主意

我們辦一樁事情，總希望它成功，頂怕失敗。對於個人的事情是這樣，對於和別人合辦的事情，也是這樣。

辦合作社，當然也不是玩的，總打算幹得好好的，替社員增進生計，改善生活。但要不失敗，務須走穩路。怎樣走法呢？就是由簡趨繁，由易入難，由淺到深，由小至大。因為起初創辦時，一則社員還缺少合作的經驗，二則社員還不大明白合作的意思，諸事生疏，困難也多，所以最好從小規模做起。等到後來，基礎也打定了，工作也熟練了，合作的認識也透澈了，合作的幹部也造成了；於是便再逐步吸收新社員，逐步擴張新事業，而把社務一天一天的發達起來，使業務也一天一天的發達起來。

合作社的經營方式，有單營和兼營兩種：單營，就是單獨辦一門生產，或者單獨辦一門運銷，或者單獨辦一門消費，或者單獨辦一門信用，或者單獨辦一門供給或公用。兼營，則是把二門併起來辦，或者把三門、四門、五門併起來辦。再則單營之

中，範圍也有大小，比方拿生產合作來說，也可把社員間全部的耕種或畜養來合作，也可把關於生產事業的一部分——如植棉或養蠶等來合作。

業務範圍的大小，也要看人才來決定。若是社中的人才多，或者幹部的領導分子能力强，事業也可以做得大些。倘若社中的人才少，幹部的領導能力不强，則只好把事業幹得小點，一方並當設法去吸收饒有才幹的新社員，來充實力量，發展事業。

照生產合作的性質講起來，總以能夠達到兼辦運銷爲宜；因爲生產合作，當然常常有出品；有了出品，當然要講求聯合推銷，免得受行販的殺價剝削，且免得社員各自出售感到麻煩。

照信用合作的一般狀況講起來，社員是少些好，以便互相監督，易於償還借款；而消費合作的社員，則是越多越好，因爲買貨的人多，則可大批的去採辦，價格也就可以便宜。所以這兩種業務，以不兼營爲妙。但如果社中有人才，能夠將各部分開辦理，謹慎慎的幹，則就是兼營幾種業務也不要緊，因爲到底這樣功效大，方便多，可以適應社員多方面的需要。不過事業應由簡而繁，由小而大，這是頂要緊的一個法門。倘若一下子就想跳高跳遠，則難免失敗，怕反而要弄到一蹶不振哩。

二 場所的選擇和設備

合作社的業務區域，在農村中的，普通即以所在地的村子爲活動範圍，或者聯合幾個村莊，以鄉鎮爲活動範圍。但無論區域的大小，社址——即合作社處理事業或共同工作的場所，最好選擇地點適中及交通便利的地方，以便社員聚會容易，貨物集散便當。

場所可租借公共房屋（如寺院、祠堂、公所之類）來充當，或者租借社員房屋的——一部分來充當。除有特別的情形，必須自己建造外，總以租借現成的爲宜，藉圖節減費用。

場所的大小和設備，則要看業務的性質來決定。像信用合作社，那是最簡省了，只要有一間辦公室，再加些桌椅箱櫃就可。像消費合作社，也只要有售貨室和擺放東西的櫥架就行。像運銷合作社，房子就要寬大些了，除辦公室之外，還得有驗貨間、包裝間，以及堆貨的倉庫，加工的工場。就是規模小，貨色隨來隨去，則驗貨間和包裝間總是省不來的。像生產合作社，關於農產物加工製造的，也要有各種適宜的工

場，如機織場、製粉場、榨油場之類；關於畜養的，也得有適宜的設備，如孵蛋機（孵小雞、小鴨用的）、種畜場（飼養做種的雞兔豬羊等用的）、育蠶室之類。像公用合作社，則要照用場來裝修設備，如浴室要備浴池浴盆，診療所要備診療用具之類。還有一層，無論那種合作社，社員間的聯歡設備，也是少不來的。最好在合作社的裏邊或旁邊，另外留出一二間房子，備些報紙、書籍、掛圖、樂器之類，給社員們做娛樂歇腳之所。因為辦合作社，最怕社員有名無實，不來真正合作，弄到理事做獨腳戲，那就糟啦。所以少不得要有這樣的聯歡設備，來吸引社員，並且也可使社員得到修養上的好處。

三 人員的分配

合作社中要辦的事情，應當由理事們經手管理，所以各種職務，自該儘由理事們分配擔任。規模小的合作社，可由理事們輪流當值。至於規模大的合作社，可就不能了：因為一則事情多，理事們本是義務職，不能把全部時間都來用在合作社裏；二則有些事情屬於專門技術，沒有學過的人不能做，理事們即有時間也無法擔任。這時，