

合作組織與管理

Cooperative Organization and Management

With reference to China

第八章

合作金融

(Cooperative Finance)

著者 史蒂芬 (W Mackenzie Stevens)

譯者 曹康伯

金陵大學農學院農業經濟系發行

序 言

中國商業金融機關揭倡合作運動，當推上海商業儲蓄銀行創導先河。民國十七年，本系徐仲迪教授在安徽烏江試驗棉花運銷合作社，當承該行總經理陳光甫先生創例貸款一千元，以充該社開辦經費。

自此以後，上海銀行投於合作的資金，與年俱增。陳氏深感合作人才的稀少，合作知識的缺乏，乃慨贈本系六萬金，設置國外合作講座兩席。本系當聘美國運銷合作專家史蒂芬博士(W.M. Stevens)，及英國信用合作專家施德蘭先生(C.F. Strickland)。史施兩氏一面在校講學，一面出外考察，並著有合作專論多種，對於中國合作運動不無相當獻替。

史蒂芬：中國合作組織論，英文本，1936年著，計90頁。

史蒂芬：實用中國合作社會計制度，1937年著，英文本，計104頁。中文本，陳鴻根沈經保合譯，計100頁。

施德蘭：中國合作運動，1935年著，英文本，計60頁，中英文化協會印行。

施德蘭：農村金融與合作，1936年著，英文本，計459頁，中華書局發行；中文本，張履鸞歐陽蘋合譯，計440頁，中華書局發行。

序 言

此外，史蒂芬博士編有「合作組織與管理」述著，計二十三章，都一千餘頁，祇因中日戰爭爆發，未能早付黎棗。今年春，美國政府應中國政府的懇請，選聘史博士再度東來，設計改進中國工業合作社的組織與管理，便中校訂原稿，以應時要。同時，承中國工業合作協會擔任遂譯，並出資付印。惟本書各章視需要的緩急，定墨版的後先，異日譯稿殺青，全部付梓，再依原書目次，裝訂成帙。

本系對上海商業儲蓄銀行及中國工業合作協會的合作精神，使本書得以出版問世，深致謝忱。

本章承曹康伯先生繙譯，沈經保先生校閱，統此誌謝。

一九四三年八月一日 主編卜 凱 (J. Lossing Buck)

序於成都金陵大學農學院農業經濟系

第八章 合作金融

目 次

第一節 合作財務行政

新企業預算的制定	1
按總值計算	2
銷售與技術人才	3
利息與貸款攤還	3
公積	3
交易紅利	4
義務的技術工作	4
銷售費用的任意減少	5
預算步驟舉例	5
棉花運銷合作社預算	5
毛紡織合作社預算	8
預算防範合作社失敗	10
預算與實際情形的比較	11
大規模合作社的預算統制	11
預算統制的起點——銷貨額或營業量	12
預算統制增進行政效率	14

第二節 合作資金的籌集

單位運銷合作社資金的籌集	15
商業資金來源	15
第一圖解：美國農產運銷機構的資金來源	16
預付貨款	18
普通股票	18
股票轉週計劃	19
實施週轉金計劃的要點	21
優先股票	21
通融債券	23
社員的活期票據	24
賣主留置權	25
機具抵押	25
租用而不購買	25
通融背書與擔保	26
運銷合作社聯合社資金的籌集	27
固定資金對流動資金	27
固定資金的籌集	28
抵押吸收投資辦法	29
小額抵押	30

目 次

大額抵押	30
流動資金的籌集	31
倉單與提單	34
商業承兌據票	35
私人及商業的資金來源	38
總結	38
第三節 中國工業合作理財原則	
社會福利事業	40
消費合作事業資金的籌集	41
生產活動	42
合作資金的來源	43
合作資金的用途	43
土地及房屋	44
機具設備	44
機具信託部或聯合社機具部	44
原料，半製成品及存貨資金的籌集	
營業貸款	48
擴充貸款	49
淨值增加計劃	50
股票週轉金的使用	50
	51

目 次

通貨膨脹時期的盈餘準備金	51
聯合社資金的籌集	52
工業合作協會及其他輔導機關資金的籌集	52
流動資金的缺乏	53
工業合作金融機構	54
合作社財產保險	55
定額保險	55
結論	58

第八章 合作金融

第一節 合作財務行政

軍事家不足稱，如其侵略他國，而無作戰計劃，盡力調查敵國的情況，同時進備必需的軍糧及軍火。

政府，金融，或慈善機關成立運銷合作組織，係出征一地的經濟，該地商人已佔據重要的地位，且擁有雄厚的資金，嫻熟當地的情形。所以任何機關企圖在該地組織合作社，如無勝任的合作領袖，完備的市場消息，或周密的財務計劃，勢必如無策略的軍事家，同歸失敗。

這種經濟戰爭致勝的第一要素，就是獲得充分訓練的領袖。一人僅具合作熱忱及利人主義，不足為合作戰爭的領袖，猶如一人僅具愛國心，不足為軍事戰爭的領袖。合作領袖應備的條件，另文列論。第二要素，就是編造計劃，在經濟或商業範圍內，通稱預算。

預算不是揣測，而是精確整理分析足以影響某種企業各種財務，數量，及經濟因素。

新企業預算的制定

新成立的企業，例如新成立的合作社，因為缺乏過去的記錄以作比較，所以其預算出於估計，不如年久的企業，精確可靠。

通常制定預算的步驟如下

(1) 估記所欲經營的商品總量 例如組織棉花三銷合作社，欲決定皮棉的數量，可以社員所有棉畝數乘每畝估計的產量，減社員不經由合作社銷售的數量即得。若加工折耗重量，亦應照減。棉花合作社的籽棉軋成皮棉通常按照三與一之比折合。

(2) 估計最低的邊際利益 按照合作社所能銷售棉花的平均價格，減必須付與社員的平均價格，乘以所欲經營的棉花總量，即為邊際利益 (Margin 或譯買賣價差)。此項收入可充營業費用，支付利息，攤還貸款，增加公積及分配交易紅利等用。在決定銷售價格時，如無其他合作社的經驗，可資參證，則估價不應過高。在開始第一年內，由於交易聯繫困難，同業競爭劇烈，管理經驗缺乏等原因，合作社品質較高的產物或不能售得善價。至於付與社員的價款，至少應等於當地流行的價格(最好較高)，始能吸引社員與合作社往來。即所付當地價格亦應審慎。往往一般熱心合作運動的人士，估計競爭商業機關的購價過低，而估計合作社本身可能的售價過高。在編製預算時，實不應感情作用，而編製預算者則應抱堅決的態度。

(3) 盈餘分配 邊際利益減去運費，佣金，借款利息，攤還貸款，及其他營業費用，所餘即為社員可能分配的交易紅利。

按照總數計算

新企業編製預算時的第一個基本原則，就是應計算各項總數

合 作 財 務 行 政

而不計算單位。成立較久的企業因有歷年完整詳密的記錄，得以單位費用乘單位數量，估計費用總數。但新企業採用此法，非常危險。

一般編製預算者往往揣測生產過程（軋棉，打包等）的單位成本，乘以預計的單位數量。由經驗而知，揣測所得的結果，始終是揣測，決不可靠。所以單位成本必須與總成本在每個生產過程中，隨時互相核對，俾確知各項費用並未估計過低。

銷售與技術人才

缺乏經驗的理財者往往遺漏或低估幾項費用。銷貨佣金，捐稅，旅費，及其他銷售費用，最易疏漏。合作社實務人員的薪金應稍較私人企業的薪金標準為高。除少數熱心合作運動者外，其他一般技術人員的待遇必須盡量提高，至少與私人企業的標準相等，否則決難久留長才。

利息與貸款攤還

合作社的大部或全部資金如由貸款而來，則利息的支付及本金的償還，必須妥為準備。合作社應預先決定償還全部貸款的時期，並準備每年所能清償的數額，以保障資金的安全，而取得貸款機關的信任。

公積

就邊際利益中，應提存各種公積。任何企業欲其自集資金隨借入資金增加，必須時常增加公積。為防止將來意外損失，及抵銷機器設備折舊，則增加公積，勢所必然。攤還貸款是增加公積

的一種方法。

交易紅利

組織運銷合作社時，應告知社員經合作社銷貨，除按當地市價付款外，還可分得以往商販中飽的一部分利潤。交易紅利的支付，是社員與合作社而不與商販交易的一種報酬。但根據過去經驗，合作社支付實際的交易紅利，亦非易易。一般農民往往在收穫時期，寧可將產物低價出售，以取現款，而不願祇得一部分預付的現款，其餘俟後連同交易紅利，一併取回。新合作社在年度終了時，除非付與社員的售價及交易紅利總數超過當地市價，不能滿足社員的希望。但合作社以售價及當地市價的差額，支付運費，捐稅，銷售佣金，及費用，貸款利息，貸款攤還，以及提存公積等，殊屬不易。合作社開始成立時，如其邊際利益不足支付各項費用，則其前途茫茫，根本不應組織合作社。如在事先，已知後日不能保持社員的興趣，則成立合作社，必一無所得。

義務的技術工作

決定盈餘是否足以支付交易紅利，合作社主要負責人不自應悉。中國許多合作社負責人的薪金是由慈善，宗教，或政府機關所供給。就經濟觀點而論，合作社所以能得淨盈餘，僅由於外界的義務服務，並不能代表其實際情形。社員組織合作社所得的經濟利益，反不如外界機關捐贈資金或技術人員為愈。這種父道主義如為暫時的扶助，情猶可原；但中國許多合作社訓練社員經營其自有的業務，極少進步，一旦外力引退，其能續存的機會極少。這種合作社徒擁合作虛名，並不能屹立當地，完成其任務。

合 作 財 務 行 政

銷售費用的任意減少

有時合作輔導機關自愚，以為其負擔的運銷費用可以減少。因為缺乏經驗，所以估計過低。例如某毛紡織合作社欲銷售其製成品，必得提取售價百分之二十五，以充佣金。鄰近擬行成立另一毛紡織合作社，其指導員認為數目過高，欲期減少至百分之十。舊合作社的百分之二十五或許過高，但新合作社以為能減少至百分之十，亦屬謬妄。新合作社經理不應低估銷售費用，以增加紅利分配。合作社宏富商業經驗，嫻習市場情形後，始能逐漸減少銷售費用，確非新合作社所能為力。如認銷售費用可以任意減少，或原有職員稍加訓練，即可擔任高級工作，而不實事求是，結果必致慘敗。

預算步驟舉例

茲為說明前論各點，可舉一二預算格式為例。

棉花運銷合作社預算

假定某地擬行組織一個棉花運銷合作社，其編造預算所必需蒐集的資料如后。

第一表 棉花運銷合作社預算表

1. 棉花約定運銷數量（畝與担）	〇〇〇担
2. 減：可能不經合作社運銷數量	<u>〇〇担</u>
3. 籽棉可能交運數量	<u>〇〇〇担</u>
4. 皮棉可能銷售數量（按包計算）	<u>〇〇〇担</u>

合 作 金 融

5. 棉花銷售價值 (可能銷售價格乘估計單位數量)	○○○元	
6. 棉花最低成本 (當地商販平均單位價格乘估計皮棉數量)	<u>○○○元</u>	
7. 營業全部利益 (第 5 減第 6 項)		○○○元
8. 棉花運輸費用 (按每種運輸方法如火車, 輪船, 獸力, 計算每單位成本, 乘估計單位數量)	○○元 <u>○○元</u>	○○○元
9. 銷售手續及佣金 (詳列細數及總數)	○○元 <u>○○元</u>	○○○元
10. 檢查費及其他運輸費用	○○元 <u>○○元</u>	<u>○○○元</u>
11. 運輸及銷售費用總計 (第 8, 9, 10 三項)		○○○元
12. 營業邊際利益 (第 7 減第 11 項)		○○○元
減:		
13. 薪金及工資 (詳列各級及工資, 並分別軋棉, 打包收棉等)	○○元 ○○元 ○○元 ○○元	○○○元
14. 打包物料 (數量乘每類估計單位價格 並總計包數及包皮數量等)	○○元 ○○元 ○○元 <u>○○元</u>	<u>○○○元</u>

合 作 財 務 行 政

15. 煤，油料，電及其他動力（附詳表）	<u>〇〇元</u> <u>〇〇元</u>	〇〇〇元
16. 其他物料（詳切細數以表明物料品類， 將每類數量乘單價，求得總數）	<u>〇〇元</u> <u>〇〇元</u> <u>〇〇元</u>	〇〇〇元
17. 機具設備修理	<u>〇〇元</u> <u>〇〇元</u>	〇〇〇元
18. 租金		〇〇〇元
19. 匯費，職員車馬費及雜費（列詳表）	<u>〇〇元</u> <u>〇〇元</u> <u>〇〇元</u>	〇〇〇元
20. 折舊（機具設備購價減殘餘價值，除以 使用年限，即得每年折舊）		〇〇〇元
21. 貸款利息（本金（〇〇元）乘利率（〇%） ，並須分別註明預付貸款的貸款利息 ，及購置機具設備的貸款利息）	<u>〇〇〇元</u>	
22. 營業費用總額 （第 15 至第 21 項總計）		〇〇〇元
23. 合作盈餘（第 12 減第 22 項）		〇〇〇元
24. 攤還貸款（每年應攤數〇〇元，減第 20 項折舊〇〇元）	<u>〇〇〇元</u>	
25. 股息（股數乘每股利率）	<u>〇〇〇元</u>	
26. 攤還貸款與股息 （第 24 項，25 項合計）		<u>〇〇〇元</u>
27. 交易紅利，各種公積，公益金，款		

合 作 金 庫

育費，職員酬勞金等

(第 23 項減第 26 項)

000元

28. 盈餘分配案

00
00
00
00

附註：應盡量提高社員交易紅利，使農民感知經由合作社運銷，較出售與當地商販為有利。

毛紡織合作社預算

欲決定是否有組織毛紡織合作社的可能，可以相同的步驟，編造預算。

第二表 毛紡織合作社預算表

1. 每年銷貨總額（最低出產量乘最低單位市價）	000元
2. 毛線生產成本（磅數乘每磅價格）	<u>000</u> 元
3. 營業全部利益（第 1 減第 2 項）	000元
4. 減：銷售手續費（生產數量乘單位價格），運輸費，及其他銷售費用	00元 00元 00元 <u>00</u> 元
5. 營業邊際利益（第 3 減第 4 項）	<u>000</u> 元
減：	
6. 煤，電及其他動力	000元

合 作 財 務 行 政

7. 物料		〇〇〇元
8. 預付工人伙食		〇〇〇元
9. 機具修理		〇〇〇元
10. 租金		〇〇〇元
11. 員工薪資(社員不計)	〇〇元 〇〇元 〇〇元 〇〇元 〇〇元	〇〇〇元
12. 雜費(列詳表)	〇〇元 〇〇元	〇〇〇元
13. 機具設備折舊(計算法如第一表)		〇〇〇元
14. 利息(本金乘利率;並須分別計算預 付工資,購置機器及其他用途的貸款及 利息)		<u>〇〇〇元</u>
15. 營業費用(社員工資除外) (第6至第14項合計)		<u>〇〇〇元</u>
16. 社員工資及盈餘(第5減第15項)		〇〇〇元
17. 社員工資 (社員最高工資乘社員數,技術特高 社員應提高工資)		〇〇〇元
18. 攤還貸款(每年應攤還貸款本金)		〇〇〇元
19. 股息(計算法如第一表)		<u>〇〇〇元</u>
20. 社員工資,攤還貸款及股息總計 (第17,18,19項合計)		〇〇〇元

合 作 金 融

21. 盈餘(交易紅利，各種公積金，教育費，職員酬勞金，公益金等)

(第16減第20項)

〇〇〇元

22 盈餘分配案

(詳列細數)

〇〇元
〇〇元
〇〇元
〇〇元
〇〇元
〇〇元
〇〇〇元

附註：應盡量提高社員工資及交易紅利，使工人感知在合作社工作較為私人工作有利。

預算防範合作社失敗

上述預算的估計有時證明合作社在某種情形之下，不能成立。果真如此，莫若在農民或工人參加合作社，貸款機關進行貸款之先，即能知其實事，免貽後悔。

熱心合作的人士，如能按照上述預算格式，逐項摘錄，或不致遺漏重要的各種成本及費用，但仍易於估計成本及費用過低，而估計營業數量及銷售價值過高。所以合作社發起組織人應專先編製營業預算，而其數字應經理財專家及技術人員的審核。例如毛紡織合作社，在其營業預算未經專家審核以前，不應急于成立。專家不因嫻熟當地毛織品市場，且能正確按照已有設備，決定應採的製造程序。