

社會部合作事業管理局主編

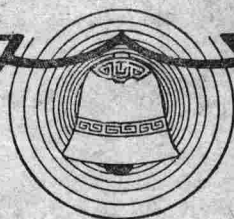
合作指導叢書

消費合作之經營

(指導員及消費合作人員訓練用)

屠紹禎編著

正中書局印行



版權所有
翻印必究

中華民國三十六年七月初版

合作指導叢書

消費合作之經營

全一冊 定價國幣四元六角

(外埠酌加運費匯費)

主編者 社會部合作事業管理局

編著者 屠紹禎

發行人 吳秉常

印刷所 正中書局

發行所 正中書局

(2120)

總序

合作教育爲合作運動之基石，而合作幹部之教育，則又爲合作教育之教育，其重要自不待言。我國合作事業推行二十餘年，對幹部人員之訓練，素極重視，第訓練標準，迄未統一，訓練教材，尤嫌雜亂，影響所及，時代需要與訓練內容脫節，亦即幹部任務與幹部學識脫節，此爲一極大之缺憾。本局有見及此，早即從事於合作指導及特種業務人員訓練標準之擬定，已由社會部函徵中央訓練委員會同意後，核定施行。今復着手教材之統一工作，此項教材，依訓練標準之規定，計用於合作指導人員之訓練者凡十六，用於消費、農業、工業各業務人員之訓練者各凡十四，用於合作金融業務人員之訓練者凡十二，用於合作會計人員之訓練者亦凡十二，去其重複，則共有教材二十九種。除一部分教材選用坊間之適當課本外，本局特約請專家，分別撰述並約請正中書局印行，名曰合作指導叢書，並暫定爲二十種，其中有類似重複者，如合作法規之於合作行政及法規，係因訓練對象各不相同之故，均各於每書書目之下，分別註明，俾教者學者，知所採擇。各地合作訓練機關嗣後訓練合作人員，宜以是爲準，並應遵照部頒訓練標準實施，以期畫一。各書已陸續付梓，將來藉教材之統一，以收訓練標準化之實效，固爲本局所企望，當亦爲各地負責人員樂觀其成者也。是爲序。

壽勉成謹識 中華民國三十三年六月於社會部合作事業管理局

目次

第一章 緒論	：：～	：：：：：：：：：：：：：：：：：：：～
第一節 提倡消費合作社的意義	：：：：：：：：：：：：：～	：：：～
第二節 我國消費合作社不發達的原因	：：：：～	：：：～
第三節 消費合作社的指導	：：：～	：：：～
第二章 指導員與消費合作運動	：：：～	：：：～
第一節 工作意志	：：～	：：～
第二節 任務	：：～	：：～
第三節 條件	：：～	：：～
第三章 消費合作社設立的條件	：～	：～
第一節 消費合作社的分類	：～	：～
第二節 農村消費合作社設立的條件	：～	：～
第三節 都市消費合作社設立的條件	：～	：～

第四章 組織

第一節 連絡

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第二節 社員

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第三節 區域

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第四節 理事監事

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第五節 責任

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第五章 社務

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第一節 地點

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第二節 佈置

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第三節 理事監事的職務

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第六章 職工管理

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第一節 經理

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第二節 助理和夥計

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第三節 學徒

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第四節 職工

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

第七章 業務

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

：

二二
二三
二四
二六
二八
三一
三一
三二
三二
三三
三三
三九
四六
四六
四六
五〇
五一
五三
五四

三

第十一章 消費合作社聯合社：：：：：一二二

第一節 聯合社與消費合作事業的推進：：：：：一二二

第二節 聯合社的社務：：：：：一一五

第三節 聯合社的業務：：：：：一一八

第十二章 消費合作與生產：：：：：一二三

第一節 消費合作社舉辦生產的原則：：：：：一二三

第二節 消費合作社生產事業的困難及其解決方法：：：：：一三一

第三節 消費合作社與生產合作社：：：：：一三三

第十三章 消費合作與社會事業：：：：：一三八

第一節 消費合作運動的目的與社會事業：：：：：一三八

第二節 社員福利事業：：：：：一三九

第三節 社會福利事業：：：：：一四四

附錄

一 消費合作社章程：：：：：一四七

二 消費合作社會計規則：：：：：一五五

三 普設消費合作社計畫書：：：：：一七一

第一章 緒論

第一節 提倡消費合作社的意義

法經濟學家查理季德論消費合作社有十二種利益：一、生活安適；二、現錢交易；三、儲蓄不苦；四、剷除寄生；五、禁戒酗酒；六、使婦女關心社會問題；七、使人民受經濟教育；八、使人人易得財產；九、重建集合財產；十、建立平價；十一、廢除利潤；十二、廢除衝突。這不過就消費合作社本身分析是有這些好處，應該提倡。但由我國國情方面觀察，不但平時應該提倡，即在戰時亦應且更須積極提倡。

就平時說：第一、消費合作社是實現民生主義的工具。我國經濟事業方開始，發展途徑，自是走民生主義的路，而不能走資本主義的路。達到民生主義的方法，國父提出節制資本平均地權及合作運動，可是一班人對於合作運動達到民生主義，並不明瞭，因為國父沒有詳細解釋。

資本主義所有不好的焦點，在供給和需要的失調，為交換而生產；而消費合作制度之所以可取，在供給和需要的配合，為消費而生產；此種由「為交換而生產」變到「為消費而生產」其意

義甚大；即由賺錢的人生觀，變為服務的人生觀。故這種經濟制度，就是民生主義的實現。

有的只看到簡陋的消費合作社，以為靠消費合作來達到為消費而生產的社會，頗令人懷疑，不知消費合作運動，是逐漸而進，非一蹴而就。第一步力量薄弱，先向批發商進貨；第二步力量較大，直向生產者進貨；第三步力量充實，自己生產貨物。在第一步的時期可廢除許多中間人；在第二步的時期整個去掉中間人；至第三步供給和需要，完全配合，為消費而生產了。

第二、消費合作社是民衆教育的目的也是手段，我國民衆教育不發達，應積極提倡，是無庸多論的。消費合作社是人民經濟團體，謀人民的幸福，民衆教育在生計方面的目的，就是促成這種團體的組織，所以組織消費合作社是民衆教育的目的，實施民衆教育，不僅可由學校，由文字，由圖畫；更可由組織，由工作，由訓練去達到。由學校文字圖畫所施的教育，是消極的被動的教育，反之，由組織工作及訓練所施的教育，才是積極的自主的教育。消費合作社每天告訴人民怎樣管理自己，怎樣管理商品，怎樣生產商品。它所施的教育，不只是經濟的，而且是政治的、社會的、道德的、以及教育的，所以消費合作社又是民衆教育的方法。

第三、時至今日家族的或倫理的社會制度，已被破壞，新的社會制度，又無從建立，全國人民成為「一盤散沙」。社會沒有中心組織及人民成為「一盤散沙」，故民衆不能表示一點力量，而且現出紛亂的情形。這是這次抗戰所最感覺痛苦的，確立一種合理的社會組織是全國一致的要求，但返還原來的社會組織，是退化而且不可能的事，因是以最普遍最感切身關係的生活問題之消

費者來做組織的對象，是再適當也沒有了。由於普遍的原因，全國的人民都可以包括在內；由於生活關係，組織更能堅強。

訓練民衆和組織民衆的功用，不但消費合作社有之，即他種業務的合作社也有。但消費合作社特別來得強，因消費合作社的業務是天天和社員接觸，且不絕擴大；而他種業務的合作社則不一定是每天的。

就戰時說：第一，消費合作社可調劑貨品的供給和價格，蓋在戰時人民最感痛苦的，是貨品的缺乏，與價格的高貴。如這次抗戰期間，有許多地方沒有食鹽，有許多地方則有很多的食鹽；有許多地方糧食價格甚高，又有許多地方糧食價格過低，甚至低過成本。這種不調整的情形，不但使人民生活感受困苦，而且間接也影響抗戰的力量。

若是消費合作社普遍地發展，上述的情形當可以免去，因為自己的消費，合作社當早有預備，不叫來源缺乏。同時也不願抬高物價，加重自己的負擔。

第二，用消費合作社來統制經濟，是極有效的辦法，不論平時和戰時，各國多在實行。消費合作社不但是合理的經濟制度，分派給人民的經濟利益，不會有歧視的待遇；而且惟有消費者才有主權處理社會經濟事務，因為一切貨物原是為消費的，故只有消費合作社纔配接受政府的統制，轉而統制社會的經濟。

第二節 我國消費合作社不發達的原因

中國雖然迫切需要消費合作社，但消費合作社在中國並不發達，這是什麼原因呢？

第一、有人認為中國人民，無論是工人或農人，大都是貧窮的，購買力薄弱，生活所需不多。因此無須組織消費合作社；就是組織，其業務也不會發達。這種說法是不對的，人民貧窮，購買力衰弱，從而消費也減少，固然不錯，但並不是根本沒有消費。人民愈貧窮，生活愈被剝削，這是消費定律。因一窮人所消費的貨品來源，離開生產者遠；二窮人知識薄弱，容易被中間人愚弄；三窮人沒有社會經濟支配權，因而對於消費品沒有選擇權及講價權；故人民愈窮，愈要叫他們組織消費合作社。何況消費合作社的目的，原是替窮人找出路，並非給富人打算盤的呢。

第二、有人認為中國是農業國，大多數人民是農民，農人的需要品，除極少部分由交換而來外，其餘都是自己生產無須購買，所以不必提倡消費合作社。否則，農村中到處設立消費合作社，就是介紹工業品傾銷農村，定會破壞農村副業，促進農村破產。這個說法尤其不對，中國固是農業國，但農人並不是不需要交換，看各地十里一鋪，稍大的村子便有街市的情形，就可以知道了。所以消費合作社不因是農業國而不發生，反之，愈是農業國，消費合作社也愈發達。因農村離消費市場遠，農人不能不組織合作社來享受共同利益，再看農業經營的趨勢，將逐漸拋棄自足主義而採取營業政策；那末，現在更需要提倡消費合作社來給他們打定基礎，最後，完善的農村消費合作社或者能

維持農村中手工業品的銷行，以抵抗工業品的傾銷。

第三、又有人認為中國人民知識薄弱，不會組織經營並管理消費合作社，所以消費合作社就不發達。這個理由有一部分是對的，人民知識薄弱確影響消費合作社的發達，但是並非根本理由。消費合作社是一種社會事業，是一種自救救人的組織，其動機完全由於覺悟，並不由於知識；現代許多工人或農人，對合作社的知識，較當時英國羅虛德爾織工為高，然其成就並不及後者之大，由一般情形觀看，中國工人及農人雖不識字，但其智聰頗高，普通常識尤豐富，所以知識薄弱並非完全是消費合作社不發達的原因。

第四、又有人以為歐美各國的消費合作社都是工會或農會提倡，所以能發達；因為站在自己的立場來領導合作運動，是比指導員站在政府立場，推動合作制度，來得自然、合適、妥當。中國的工會和農會，不但組織不健全而且不普遍，所以消費合作社毫無作用。這個說法也只有一半理由，工會農會也和合作運動一樣是一種民主組織，工會農會發達固能促進合作運動發達，但合作運動的發展也能促成工會農會的發達。總之，工會農會是同一種性質的團體，合作社不發達的原因亦是工會農會不發達的原因。

覺悟是現在中國合作運動所需要的原素。覺悟的來源有二：一是由於環境的激刺；一是由別人的指點。前者的情形是環境特殊的激刺而生的反應，羅虛德爾的團體就是由這樣造成的；後者的情形是環境逐漸長期的壓迫，經旁人指示其迷津，從而超脫，中國消費合作運動當然不是自覺

的運動，是要人指點。

覺悟一方面能生出力量，他方面能生出知識。當一個人感到非如此不可的時候，於是「誠能開金石」生出力量來了，在生力量和用力量的時候，就湧出不少的知識。所以有了充分的覺悟，知識和導領的力量，都是不成問題的。

現在中國消費合作社數量很少，而這少數的合作社又多是中等階級的分子，機關裏的公務員，學校裏的教職員和學生等所組織；真正工人的組織，是少而又少的，由中等階級分子而言，消費合作社在初期極難成功，因這些分子的收入，多數是消耗在娛樂及奢侈，僅僅很少一部分是化在日用品上面。這在初期的消費合作社，就不能吸取他們的收入，而只好讓給商人；再說中等分子是熱心有餘，而實際不足；只顧說得好聽，在實際上並不努力，無怪其要失敗了。況且這些公務員和學生都不是長期間是公務員和學生，在很短期內，就能更易，這樣富於流動性的分子，合作社的基礎當然是不堅固了。失敗的最大原因是中等分子辦理消費合作社的心理，是好奇或實驗，而沒有真正的覺悟。

第三節 消費合作社的指導

有人以為消費合作社，用不到特殊的指導，因為在組織及社務方面，是和普通的合作社一樣，並無特別之點。至於業務的經營，最好是全盤應用商業經營，現在有許多消費合作社，所以沒有成

效，或者失敗，完全是商業知識和經驗不夠的原因。這種說法，似是而實非。消費合作社的組織，社務和業務的確和一般的合作社與商業知識經驗有關係，但是要拿這些智識經驗應用到消費合作社，都是大錯大謬。

在組織和社務方面講，消費合作社是和其他一般的合作社不同的：

一、消費合作社的社員是消費者，而旁的合作社大多是生產者，立場不同，影響各個目的。
二、消費者合作社是希望價格低，取消盈餘；而生產者合作社則希望價格高，多得盈餘；經濟觀念不同，影響各個方法。

三、消費者合作社的手段，先是橫的聯合，組織聯合社，而後是縱的聯合，由消費達到工業製造，再達到農業生產。生產者合作社多沒有縱的聯合，即有也是「反其道而行之」，即先農業生產，次工業製造，而後達到零售。

四、消費合作社社務業務繁雜，而其他合作社較為簡單。

五、消費合作社與社會各方面及非社員接觸多，而其他合作社較少。

在業務方面，消費合作社也和商店完全不同：

一、商店以賺錢為目的，消費合作社是謀社員福利的。
二、商店是供售一般民衆的，消費合作社是以社員為對象。
三、商店是少數人的資本，而消費合作社是多人集股辦的。

四、商店可以用不誠實的方法，推銷貨品，而消費合作社則不能如此。

五、商店的各種簿冊無須公開，所以不必要清楚；而消費合作社則不但要公開，而且要使每個社員能簡便地有系統的明瞭。

六、商店的紅利依資本而分配；消費合作社的紅利，依交易額而分配。

消費合作社既和一般的合作社及商店不同，其指導方法當然也兩樣，指導員在着手之時，應充分的考慮，週詳的計畫，合適的步驟，如客觀條件不足，仍以緩辦為妥。

在着手之初，一般最易犯之病，即熱狂與誇大狂，因一班人做事，對將來不免有妄想，以為有消費合作社，則諸事可便利，甚且有中商業之毒，以為每年可賺若干利錢的。由此種觀念，遂引起社會的消費合作社熱烈空氣，實則此種空氣對合作社至為不利，因為消費合作社並不是萬能的，而以萬能視之，結果沒有不失望而至於灰心的。指導員最須糾正這種熱狂，要確實引導到切實的道路。在經營的時候，最應注意的一點為商業化。消費合作社商業化的結果，會不顧社員的利益，而專在表面上的營業着想，使社員感覺到合作社與商店無別，而減輕消費合作社的價值。再則商業化之後，職員會不求進取，僅以每年若干的盈餘為滿足，不謀業務的發展，商業化使合作社無生氣，代以一團暮氣。這樣的合作社，久而久之，自歸於消滅。

社員方面應注意之點是冷淡。一個合作社完全要社員「捧場」，尤其是消費合作社更須要社員來照應。設社員用「置之不理」的態度對待合作社，這合作社就無存在的價值了。冷淡之由

來，不外乎一、對社不滿意；二、合作社所供給的不是社員所需要的；三、合作社的業務，不能引起其興趣；四、交易的時間不便利；五、社址不便利。指導員遇到這種情形，應該詳細研究社員冷淡的原因，提出對策來解決。合作社這些困難，惟社員冷淡，除上述五點之外，還有一極重要之點，即六、社員對於消費合作社，能自然而然的發生厭倦和冷淡。猶如吾人常住一地，久而生厭一樣，這種心理的驅除，要在消費合作社職員應變得法，來博社員的興趣。

在社務方面，必然發生的現象是理事監事或其他人員在當初精神飽滿，但過了一些日子，發生緩弛，這種精神緩弛，能傳染到其他的職員，所以其危險甚大。補救之方，指導員看情形來在物質上名譽上代其設法外，更應用誠懇的態度，鼓勵他們負起改良社會的責任，以合作社為他們的終身事業。

第二章 指導員與消費合作運動

第一節 工作意志

一個指導員應肯定意志和一生於合作運動。設認識不深，信仰不堅，稍遇一點磨折，就會畏難而退；或者久而生倦，厭舊思遷。這樣不但對整個運動是損失，而且對其本人也是損失。

一般人大都對貧苦者抱一種同情心，有許多人僅僅用可憐的態度表示出來，有許多則給以一種慈善的恩惠；但是聰明的君子，對這些方法不能滿意，要求另有積極的辦法來解決貧苦問題。一個人能從事於救貧工作，使貧窮者生活改善，從而解脫困苦，這個人自己能得到安慰。固然，貧窮人或者並沒有感謝他，可是他在良心上得到安慰了。

從事這種社會工作的人，不但可以自慰，而且光榮心也不禁油然而生，因為他對人類進步有幫助；好像十字軍的戰士，固然不勝跋涉和疆場上的勞苦，但每個心理都覺得非常榮耀，因為他們是奪取聖地的。指導員正似領導大隊的羣衆，代表正義真理向罪惡奮鬥。這個運動不論是成功和