

# 农业合作社发展 培训员手册



中国农业出版社

# 农业合作社发展 培训员手册

李 雪 张蕊杰 杨从科 房丽娜  
田春可 鲜国建 徐 倩 译  
杨从科 田春可 鲜国建 徐 倩 校

中国农业出版社



罗马, 1998年

图书在版编目 (CIP) 数据

农业合作社发展培训员手册/联合国粮农组织编著;李雪等译. —北京: 中国农业出版社, 2007. 10

ISBN 978-7-109-12317-5

I. 农… II. ①联…②李… III. 农业合作组织—研究  
IV. F306.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 153002 号

中国农业出版社出版

(北京市朝阳区农展馆北路 2 号)

(邮政编码 100026)

责任编辑 刘爱芳

---

北京晨光印刷厂印刷

2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月北京第 1 次印刷

---

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 18.625

字数: 450 千字 印数: 1~3 000 册

定价: 35.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向印刷厂调换)

CPP-06/11

由中国农业科学院农业信息研究所  
根据其与世界粮食及农业组织的协议翻译出版

本信息产品中使用的名称和介绍的材料，并不意味着联合国粮食及农业组织对任何国家、领地、城市、地区或其当局的法律或发展地位、或对其边界或国界的划分表示任何意见。

版权所有。为教育和非商业目的的复制和传播本信息产品中的材料不必事先得到版权持有者的书面准许，只需充分说明来源即可。未经版权持有者书面许可，不得为销售或其他商业目的的复制本信息产品中的材料。申请这种许可应致函联合国粮食及农业组织交流司电子出版政策及支持科科长，地址：意大利罗马 Viale delle Terme di Caracalla, 00153 或以电子邮件致 [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org)

© 粮农组织 2007 年

## 内容提要

本书的目的在于帮助发展中国家和处于经济转型国家的农业合作社转化成为真正的自助性组织，促使社员采用新型的合作社发展方法，鼓励社员更多的参与，改进管理，并了解行政决策者。本书由八部分内容构成：认识合作社；参与、学习与培训；交流；组织发展；农业合作社管理；计划和组织合作社活动的工具；参与式评价、监控和评估；会计。

第1章介绍了合作社基本特征，以及合作社创办过程。第2章和第3章主要介绍了促进成员参与组织事务和决策，加强内外交流的一些工具和方法。后面5章从合作社组织结构、行政管理、业务规划、监督和评估、财务管理几方面内容进行介绍。

本书原版由联合国粮农组织出版，原书名为：**Agricultural Cooperatives Development: A Manual for Trainers**。

感谢国际经合组织对本书翻译提供的术语支持。

# 引言

## 当前合作社组织发展的趋势

当前许多国家的经济正经历着向市场经济调整的变革。在国有经济中，政府和半官方组织的介入在很多方面一向有害于经济发展，因此他们被呼吁减少干预，让市场发挥作用。在有些国家，政府的政策包含有不利于合作社组织有效运作的内容。

合作社组织常常是自上而下创建的，缺少社员的真正参与。结果是很多情况下社员与他们自己的组织关系疏远，对与他们直接相关的事务，例如他们产品的销售和定价，很少或没有影响。基于广泛参与的真正的合作社组织促进农村发展的潜力大部分没有发挥出来，并且“合作社自助”的真正含义广受质疑。因此，许多国家需要基于参与式原则，而不是干预方法审视关于合作社的政策。这并不意味着现有政策需要彻底废弃，很多情况下，他们可以被改编成适用于更多参与性和市场导向的方法。

经济与政治变化对合作社既有积极作用，也有消极作用。积极作用是指合作社由于半官方组织的撤出，在成员与环境之间建立更合适的关系而受益。合作社可以在没有政府补贴和支持的情况下，以“民主学校”的形式对社会做出贡献。

在不断增长的私有化、分权和参与趋势中，人们对他们自己的发展有着更多的责任。包括更加强调共同自助和依靠自身的资源，以及减少对政府帮助式干预的期待。许多政府开始接受这种方式。

然而，在实践中这是个长期的过程，需要培训及组织上的发展，开发市场经济所必需的经营技巧。

随着许多国家结构改革的进程，产生了更利于合作社组织发展的环境；同时，也使合作社组织的发展面临同企业和其他商业公司的竞争。

通过共同利益领域的共同自助，合作社组织的市场地位可以得到加强。通过参与式活动，可以动员地方资源和地方自力更生发展。这是发展真正合作社运动——小规模农民拥有的经营组织的方法，这已经被全世界很多国家的农民所接受。

## 手册说明

本手册是为合作社培训员编制的。他们或者直接为合作社工作，或者是合作社成员，或者将培训其他培训员。

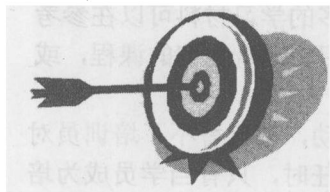
本手册不是一本理论教科书，而是一本在提高其合作社各项工作的效率和效果方面，为促动人员或对策人员提供想法和建议的参考书。

有些想法和建议是专门针对小型合作社组织或正在创建中的合作社组织提出的。有些是适用于大型、正处于向真自助组织的转变过程中、已有广泛经营经验的组织（例如在东欧国家）。然而，许多参与和自助的基本原理并不考虑合作社组织的规模大小和初始性质。所有合作社从一开始也就需要处理业务经营方方面面的事务。

本手册强调要将所有的培训和促进活动都建立在首先对当地环境评估的正确的原则之上。

要使任何推动或培训活动有效，必须建立在合作社社员觉得他们需要知道什么内容的基

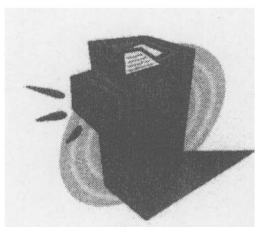
础上，而不是试图将与某一主题有关的内容全都告诉他们。地方合作社社员不可能有时间或兴趣去听与他们不相关的信息。如果要求他们对合作社发展或培训做出贡献，财政的或投入的，他们会很不乐意，除非他们看到他们所学到的东西可以直接应用。



## 手册目标

本手册用于合作社培训人员和促进人员，他们在合作社组织发展中可以为合作社员和管理提供支持。手册的目标是：

- 开阔培训员对自己作用的认识，扩展培训员对不同情景做出反应的方法，增强对其能力的自信心。简言之，增强他们的竞争力。
- 帮助培训员成为有效的促进者或协调者。使他们能够提出处理问题和任务的新方法，帮助解决冲突寻找替代选择，帮助合作社更有效地运作。
- 装备培训者发挥对策人员的作用，为合作社组织及其成员、领导和管理者提供信息。
- 使培训员熟悉参与技术，这些技术与合作社组织未来发展的各方有关。
- 在各种不同的增强意识的任务中支持培训员——包括合作促进者、成员、决策者、领导和管理者的问题意识、限制意识、潜能意识和能力意识，保持他们的主创精神，从而保证任何要执行的计划得到最大可能的接受。



## 手册的结构和方法

本手册将会通过培训过程就以下一些问题为培训人员提供指导：

- 与合作社促进者、社员、领导和经理合作一起就合作社业务和组织发展需求达成清楚的画景；
- 与当地合作者一起，将这些需求正确地转译为培训和非培训解决方案；
- 为满足上述目标，和当地合作者就培训和发展目标与计划达成一致；
- 为有效实施和执行上述计划，选择训练和发展的方法和程序；
- 选择合适的训练内容；
- 基于上述计划开展培训活动；

- 协助当地合作者监察和评估由于培训和开发的有效计划和执行而获得的好处。

上述程序的结果，可能是对新的训练需求的识别和评估，导致新一轮培训活动。

手册给出了一系列可以在促进和培训中应用的案例和练习。更多的学习材料可以在参考书目中发现。给出的练习只是建议，培训员可能发现其他来源的练习更适合他们的课程，或者某一章节引入的练习更适合另外一个章节使用。

无论对主题具有多么渊博的知识，无论多么善于开展参与性活动，都代替不了培训员对学员的同情和真挚的尊敬态度。只有当学员承担起对培训效果的责任时，只有当学员成为培训效果的所有者时，才有可能促进他们的合作。

你不必知道你被问及的一切问题的答案。重要的是你要帮助询问的人，让他们自己找出答案。授人以鱼，不如授人以渔。为了成为一个好的培训人员，重要的一点是首先要欣赏“不知道”、“不能做”或“从来没有成功达到目的”。一则古老谚语说得好：你最需要学习的东西你才能教的最好。



# 目 录

引 言.....	(x)
当前合作社组织发展的趋势.....	(x)
手册说明.....	(x)
手册目标.....	(xii)
手册的结构和方法.....	(xii)
<b>第 1 章 认识合作社.....</b>	<b>(1)</b>
<b>第 1 节 什么是合作社.....</b>	<b>(3)</b>
合作社的七项原则.....	(5)
创办合作社所需的条件.....	(6)
合作社组织保持成功的基本条件.....	(6)
合作社组织的潜在优势.....	(7)
政府和外部援助在推进合作社组织中的作用.....	(7)
从其他自助组织中发展合作社.....	(8)
<b>第 2 节 建立销售合作社.....</b>	<b>(9)</b>
组建一个销售合作社.....	(11)
建立合作社的主要步骤.....	(11)
合作社章程/细则的内容.....	(13)
合作社组织机构.....	(15)
公平资本和连带责任.....	(17)
程序与规章制度.....	(17)
<b>第 2 章 参与、学习与培训.....</b>	<b>(19)</b>
<b>第 1 节 合作社中的参与.....</b>	<b>(21)</b>
关于参与、学习、培训与行动.....	(23)
参与的含义是什么?.....	(23)
参与的类型.....	(24)
参与的制约因素.....	(24)
评价合作社参与水平的关键问题.....	(24)
<b>第 2 节 合作社中的参与式培训.....</b>	<b>(26)</b>
培训的需求.....	(28)
对培训员的要求.....	(28)
参与式学习.....	(29)
培训内容.....	(31)

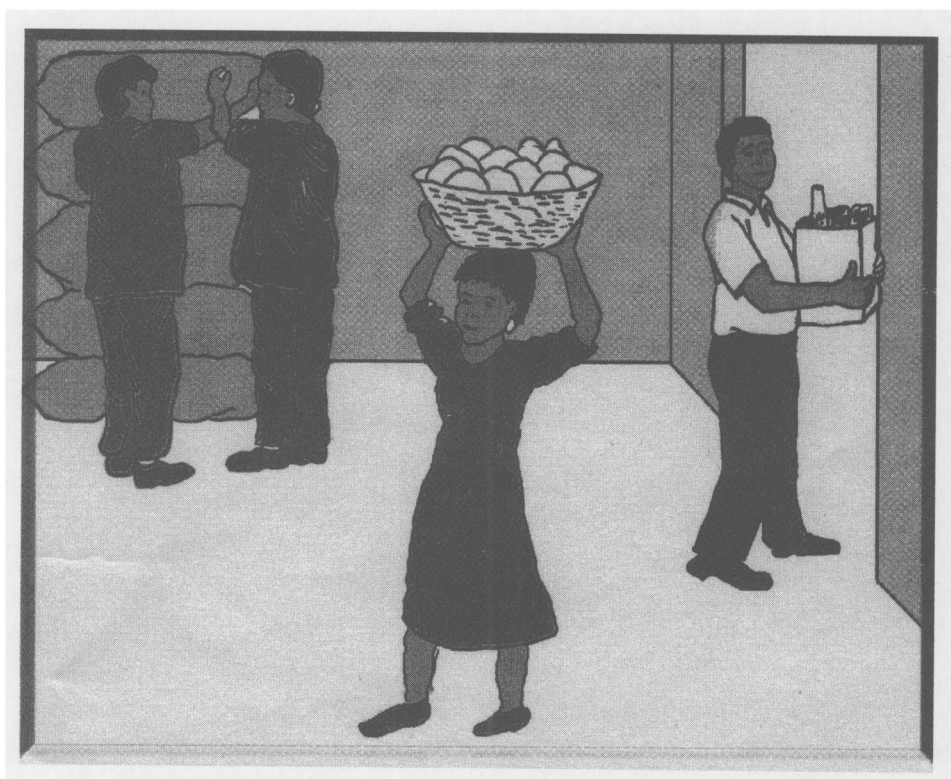
培训员的角色定位.....	(31)
计划和组织培训.....	(34)
参与式培训的技巧.....	(35)
应对参与式方法.....	(38)
视听辅助.....	(39)
培训文盲学员.....	(40)
第2章附录 参与式培训练习.....	(42)
A.相互介绍,缓解紧张气氛.....	(42)
B.展示方法.....	(43)
C.激发学员/社员不断产生新的想法和观点的练习.....	(47)
D.加强团队合作的练习.....	(49)
E.培训评估练习.....	(54)
第3章 交流.....	(61)
第1节 内部交流.....	(63)
什么是交流?.....	(66)
交流方法.....	(66)
交流中的问题.....	(66)
冲突事例.....	(68)
改善交流.....	(68)
在合作社组织中促进有效交流.....	(70)
召开会议.....	(71)
处理培训中的冲突.....	(72)
处理申诉.....	(73)
第2节 外部交流.....	(75)
合作社与政府的关系.....	(76)
公共关系和合作社形象.....	(77)
谈判和合同.....	(79)
第3章附录 交流练习.....	(82)
1.合作社小组内交流练习.....	(82)
2.控制对话:清晰地说——仔细地听.....	(84)
3.私下的消息.....	(85)
4.照镜子.....	(86)
5.表达参与者愿望和需求的练习.....	(86)
6.角色扮演不同的领导风格.....	(87)
7.组织中的冲突.....	(88)
8.小组冲突的角色扮演.....	(89)

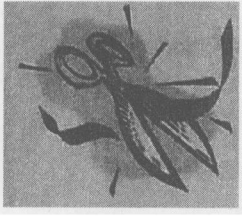
9.水池.....	(89)
10.公共关系练习.....	(90)
<b>第4章 组织发展.....</b>	<b>(93)</b>
<b>第1节 组织发展和愿景说明.....</b>	<b>(95)</b>
定义组织发展.....	(97)
组织发展的方法.....	(98)
合作社的愿景.....	(99)
<b>第2节 准则、组织结构和企业能力.....</b>	<b>(103)</b>
准则与合作社发展.....	(105)
建立适宜的组织结构.....	(106)
组织发展中的社员代表性.....	(108)
领导结构.....	(108)
提高管理效率的组织结构.....	(109)
激励发展.....	(110)
合作社联合组织发展.....	(111)
保持合作社联合组织的内在动力.....	(112)
合作社企业发展.....	(112)
组织发展中培训和非培训的结果对比.....	(113)
<b>第4章附录 为合作社组织发展提供便利的工具和检查单.....</b>	<b>(115)</b>
确定是否有合作社组织发展的问题.....	(115)
初步判断合作社状况.....	(115)
使用工作组的结构化促进运动的实例.....	(116)
推动者或培训者给出组织发展咨询意见所处的典型环境的实例.....	(116)
<b>第5章 农业合作社管理.....</b>	<b>(119)</b>
<b>第1节 合作社团队管理.....</b>	<b>(121)</b>
发展领导能力.....	(123)
满足成员的需求.....	(126)
“免费搭车”效应.....	(127)
提升成员经济.....	(129)
<b>第2节 合作社企业管理.....</b>	<b>(131)</b>
筹资管理.....	(134)
安全的筹资.....	(135)
借贷筹资.....	(137)
财政信息.....	(139)
人事管理.....	(140)

绩效评价与奖励制度.....	(143)
第3节 支持成员生产服务的管理.....	(145)
农业服务合作社.....	(147)
市场销售.....	(148)
销售成本.....	(151)
保持市场销售的低成本.....	(152)
定价与付款.....	(153)
供应管理.....	(154)
供应合作社的职能.....	(155)
供应品的存储和促销.....	(157)
信贷管理.....	(158)
控制服务绩效.....	(160)
第4节 多元化、增长和合作.....	(163)
立足优势建立伙伴关系.....	(165)
市场经济条件下合作社改变的决定因素.....	(165)
发展农业市场过程中合作社的机遇.....	(166)
基层合作社的最优规模.....	(166)
多元化.....	(166)
合并.....	(167)
合作社联合会和联盟.....	(167)
第5章附录 管理培训.....	(171)
图表.....	(171)
第6章 计划和组织合作社活动的工具.....	(173)
第1节 从愿景到行动计划.....	(175)
从愿景到计划实施.....	(177)
战略管理规划工具.....	(180)
逻辑框架.....	(181)
优势、劣势、机遇和风险：SWOT分析法.....	(187)
第2节 规划关系和确定职责.....	(191)
职责确定——谁做什么？.....	(192)
活动时间计划——何时做什么？.....	(193)
机构规划——谁向谁报告？.....	(193)
第3节 物质和经济规划：财产目录，预算和汇报.....	(195)
库存与储备计划.....	(196)
预算与资金流.....	(197)

经营、记录保存和财务管理系统.....	(198)
管理资金流动、储备金和合作社资产所需的记录.....	(200)
经济计划与报告工具.....	(201)
损益表 (P&L) .....	(202)
敏感性分析.....	(203)
资金来源和利用以及资产负债表.....	(203)
第 6 章附录.....	(206)
个人计划—责任分派.....	(206)
设计柱状图.....	(206)
Kei 的公司的财务预算表.....	(209)
SHANNONS 制鞋企业.....	(210)
第 7 章 参与式评价、监控和评估.....	(212)
参与式方法对于合作社发展的重要性.....	(215)
评价、监控和评估.....	(215)
1.参与式评价.....	(216)
2.参与式监控.....	(219)
3.参与式评估.....	(220)
4.控制 (参见第 5 章第 3 节) .....	(221)
需要进行监控和评估的方面.....	(222)
参与式监控和评估 (PME) 系统的建立.....	(224)
PME 方法和技术.....	(226)
第 8 章 会 计.....	(232)
1.为什么要做会计记录? .....	(235)
2.如何建立公司的会计记账系统? .....	(238)
3.复式记账.....	(242)
4.财务报表.....	(256)
5.财务状况分析.....	(258)
6.计算机信息系统.....	(269)
合作社发展培训培训课程进度安排示例.....	(272)
参考文献和相关读物.....	(281)

# 第 1 章 认识合作社

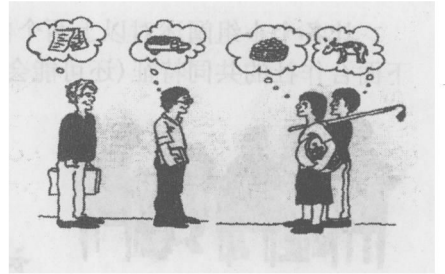




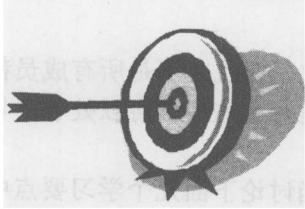
## 引言

本章将从以下几个方面对合作社进行概括性介绍：

- 什么是合作社，它与其他商业组织形式的区别是什么；
- 创办合作社的条件；
- 建立一个销售合作社。

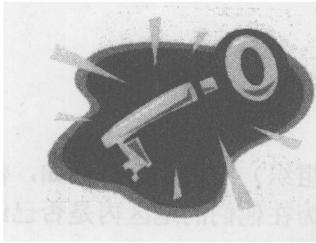


## 第1节 什么是合作社



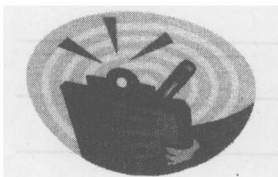
### 学习目标

希望通过这部分的学习，学员能够掌握合作社的基本特征，合作社与其他商业组织形式的区别，并掌握创办合作社的主要条件。



### 学习要点

- 合作社的原则与价值观
- 合作社与其他形式组织的区别
- 建立合作社需要的条件
- 成功的基本条件
- 合作社的优越性
- 政府的作用



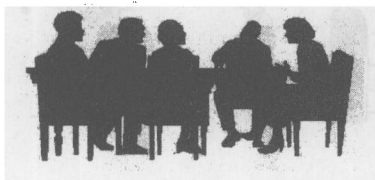
### 教学策略

学员 3~4 人一组，讨论以下两个问题：

- 什么是合作社？
- 如何将合作社从其他组织形式中区分出来？



让各个小组阐述对以上两个问题的看法，然后采取自由讨论的形式，讨论中应当勾画出下面合作社的共同特征(还可能会提到其他特征)。



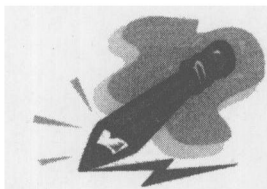
## 讨论

由于不同时期生活条件的不同，社员的需求和利益会发生变化，而且并不是所有成员都具有完全一致的利益。那么谁的利益占主导地位？在合作社中，是否某些成员可以处于主导地位，主导其他成员？

阅读参考资料后，让学员讨论小组提出的问题。每个小组应当讨论下面几个学习要点中的一个：

- 创办合作社所需的条件
- 成功的基本条件
- 合作社的优越性
- 政府的作用

学员应把以上问题同自身在组织中的工作经历（任何形式的组织）结合起来。例如，他们同意所提出的条件是建立一个合作社所必需的条件吗？他们认为在他们的地区内是否已经具备了这些条件？20分钟到30分钟后，召集全体成员，总结讨论结果。



## 笔记

---

---

---

---

---

---

---

---