

合作事業的使命、價值與原則

郭迪賢

逢甲大學合作經濟學系暨社會事業經營管理研究中心

一、前言

合作事業發展迄今已有一百七十年歷史，全球逾十億社員，提供一億就業人口。十九世紀經濟學家馬歇爾說：「有些運動有高尚的社會目標，有些運動有廣泛的企業基礎，只有合作運動兩者兼備。」(Lailaw, 1980, p. 38)，可見合作事業就是社會企業或社會事業的本質，透過企業經營管理的共同經營方法，達成其特有的社會目標。聯合國將 2012 年定為「國際合作年」，以「合作事業建構一個更美好的世界」為主題，向全世界推動此一社會事業典範的合作事業。國際合作聯盟為落實此合作事業共同使命，近一步發表《合作事業十年藍皮書》，提供清晰發展方向與五大策略，供全求各地合作社參考，期望在 2020 年合作運動能夠透過參與、永續、資本、法令架構與本質等五個面向策略發展，達成讓合作社成為經濟、社會與環境永續等領域的領航者、大眾偏愛的企業經營模式與業務迅速成長的三大目標。(于躍門，2013，pp. 45-47)

尼采曾說：「參透為何，迎向任何。」(He who has a 'why' to live for can bear almost any 'how' .)。合作事業的本質，透過合作事業健全發展，可以使世界更美好的理由何在？合作事業運動體系中的合作人，有何特有的價值觀，讓合作事業有效發展，並成為社員偏好的企業經營型態。在在都是本研究擬探討的相關議題。透過文獻探討，本研究目的可臚列如下：

1. 探討合作社的定義、特徵與使命。
2. 剖析合作事業特有的價值。
3. 分析合作社原則的演變及其內涵。

二、合作社的定義、特徵與使命

1995 年國際合作聯盟創立一百週年大會，正式通過「關於合作社本質的聲明」，包括合作社的定義、價值與原則。這是國際合作聯盟第一次向全世界公告合作社的定義與價值，指出合作社原則乃是將合作社價值付諸實踐的指針，故可分別就合作社的定義、特徵與使命、不一樣的價值及原理原則等三方面，探討合作社的本質。

合作學者季特說：「合作社是一群人的組織，藉由企業經營的方法，追求共同的經濟、社會與教育的目標而結合的組織。」(陳柏村、趙榮松，2001，p. 19)。我國合作社法第一條規定：「本法所稱合作社謂依平等原則，在互助組織之基礎以共同經營方法，讓社員經濟之利益與生活之改善，而其社員人數及股金總額，均可變動之團體。」1995 年國際合作社聯盟「關於合作社本質之聲明」中定義「合作社乃社員共同所有與民主管控的事業，同時也是人們為滿足共同經濟、社會及

文化之需求與願望，而自願結合的自治社團法人。」

綜上所述，可歸納合作社具有幾項特徵：(1) 合作社是人們自願結合的自治法人，是一個正式的以人為組織基礎的社團法人；(2) 合作社是社員共同所有與民主管理的事業，因應社員的經濟業務需要及潛在社員的入社與社發展需要，社員人數與股金總額可以變動；(3) 合作社存在是為滿足社員共同經濟、社會、文化與教育的需求與願望，除經濟面謀社員經濟利益外，還要能滿足社員社會文化與教育面的需求，以改善其生活；(4) 透過平等的原則與互助的基礎組社，讓具有共同關係、經濟業務共同需要與共同意願的潛在社員，可以共同在平等原則互動基礎下，組成合作社；(5) 合作社是以平等互助為原則共同經營的經濟企業團體，合作制度採共同經營，互助的方法，實踐自助的目的之經濟制度。尹樹生說：「合作運動所採用的"我為人人，人人為我"的標語，就是說明上述互助與自助的關係。我為人人是互助，是方法；人人為我是自助，是目的。如果只有"我為人人"，那是慈善事業，不是合作事業；如果只有"人人為我"，那是資本主義社會用以營利為目的的企業，也不是合作事業。」(尹樹生，1986，p. 5)

管理大師杜拉克所言：「使命之於非營利組織，好比利潤之於廠商。」使命或宗旨，是組織表達其存在的根本理由。Abell (1980) 提出界定使命的三核心構面，為所要滿足的對象(who)、所要滿足的需要(what)與滿足顧客需要的方式(how)，用以界定組織所從事事業的核心構面；杜拉克(1993)提出使命宣言必須回答的重要問題：「誰是我們的顧客？我們真正的顧客是誰？他們真正的需要是什麼？他們認定的價值是什麼？他們在哪裡？如何接觸他們？如何滿足他們？」杜拉克(2004)在《使命與領導》乙書中強調使命是永存的，負有神聖的任務，好的使命必須能夠付諸行動，使命宣言必須集中在組織真正努力要做的，實際可行的事情上。落實使命，必須具備三項條件：(1) 注意組織內部優勢和表現；(2) 掌握外部環境的需求與機會；(3) 確認組織將有的價值信念體系。之後，再反問自己：(1) 需求與機會在哪裡？(2) 究竟適不適合我們？(3) 有沒有能力足以勝任？(4) 與我們的優勢能否互相配合？(5) 我們真的相信它嗎？以確定其是否兼具機會、能力及認同與投入感等三要素。關於使命宣言，司徒達賢(2008)提供可遵循的方向與原則，強調組織能夠為誰、及能為他們提供何種有價值的服務。合作社的共同使命，已具體陳述在1995年國際合作聯盟「關於合作社本質的定義」中，該定義已滿足Abell使命宣言界定的三要素：(1) 所要滿足的對象，是為滿足共同經濟、社會與文化的需求與願望而自願入社的社員，社員是合作社所要服務的核心對象，也是合作社的所有者、經營者與享用者；(2) 所要滿足的需要，是社員共同的經濟、社會與文化的需求與願望，合作社的終極目的，不但要提升社員本身的經濟、社會與文化條件，也要提升所屬社區的經濟、社會與文化環境；(3) 滿足願望需要的方式，是社員運用共同所有與民主管理的企業，亦即藉由所屬合作社場的有效經營管理來達成。合作社社員提供合作社所需的資本，參與合作社的經營管理，利用合作社的業務，兼具所有者、經營者與享用者的角色。綜上所述，可知合作社的使命在滿足社員與潛在社員共同的經濟、

社會與文化之需求；2012年聯合國訂定國際合作年之主題為「合作事業建構一個更美好的世界」，是所有合作事業共同持續追求的長遠目標與使命。(郭迪賢，2013)

三、合作事業的價值

陳柏村與趙榮松認為：「人生是選擇、追求及實踐價值的歷程，而所謂的價值則是指令人追求、珍愛與保有的事務性質，而價值觀則指人對事物之看法與評等。」(陳柏村、趙榮松，2001)。合作社基本價值，歷經國際合作聯盟自1986年呼應賴羅《公元二千年的合作社》報告之「思想上危機」的警告，決定討論合作社的基本價值；1988年第29屆斯德哥爾摩大會由大會主席馬卡斯撰文「合作社與其基本價值」，具體提出合作社的參與、民主主義、誠實與關懷等四項基本價值；1992年第30屆東京大會由貝克提出《世界變遷下的合作社基本價值》，提出最後基本價值的建議，將合作社價值分為：基本思想、基本倫理及合作社組織的基本原則與特性等三面向；1995年國際合作聯盟創立一百週年大會，正式通過「關於合作社本質的聲明」，正式提出合作社的價值。(孫炳焱，2013，pp. 2-3)。

1995年國際合作聯盟「關於合作社本質的聲明」正式確立合作社共同價值為：「合作社以自助、自我負責、民主、平等、公平與連鎖團結為基礎。合作社員承襲創立時之傳統，秉持誠實、開放、社會責任及關懷他人之倫理價值為信念。」準此，合作社的價值可分為兩個面向，一為合作社整體追求的組織價值，二為合作社員應信守的倫理價值規範。于躍門(2011)認為合作事業的價值觀，是合作事業被認同的重要因素，無價值觀的合作事業毫無競爭力可言，遑論存在之必要。該文研究歐洲合作事業的價值體系，認為個別合作社係前述國際合作聯盟所認定之組織價值與倫理價值，及不曾忽略的社區價值等三種價值所構成。核心價值的呈現方式，可分為金字塔式、同心圓式與交心圓式三種；其中金字塔式以國際合作社聯盟的倫理價值與組織價值為基礎，考量合作社所屬社區需求屬性建立合作社特有的社區價值，以定位個別合作社的核心價值；同心圓模式由內而外分別為合作事業的倫理價值、合作組織價值、合作社區價值與核心的核心價值；交心圓式合作社的核心價值為組織價值、倫理價值與社區價值的交集。(于躍門，2011，pp. 4-6)。合作社價值的三面向，參考陳柏村、趙榮松(2001)及其他相關文獻，可進一步說明如下：

1. 合作社整體追求理想之組織價值：包括(1)自助與自我負責：強調合作社是自助與自我負責的團體，透過參與合作社，讓人們有能力自己幫助自己；合作社也是互助合作的組織，合作社是自助互助最佳社會經濟組織，對自己的所作所為負全責，是一個當責的組織。(2)民主：合作社不僅要求政治民主、社會民主，同時要求經濟民主，民主精神的關鍵在於尊重，尊重每個人的存在及其應有的尊嚴；合作社透過選舉與會議，具體實踐民主，所有社員共同決定合作社的政策與決策。(3)平等與公正：合作社平等對待所有的人，門戶開放給有共同關係、經

濟業務上的共同需要與共同意願的人，沒有歧視，均可加入合作社成為社員，一人一票，票票等值；公正或稱公平與正義，不論對內或對外，均要求獲得公平的待遇。(4) 連鎖團結：合作理論之基礎是人類休戚相關的連鎖論，是仁愛團結彼此休戚與共的價值，可以合作社共同的標語「我為人人，人人為我」來表達合作社的社員基於連鎖團結的仁愛精神，相互幫助彼此關懷，連結成為一體發揮統合綜效的特有功能；除人與人之連鎖團結，合作社同時要求合作社與合作社間緊密連鎖，透過地區性與全國性的聯合組織，為合作社建構更美好的世界。

2. 社員的倫理價值信念：承襲合作運動先驅創立者的傳統，國際合作聯盟提出誠實、開放、社會責任及關懷他人為合作社社員的倫理價值信念。(1) 誠實：合作社的交易建立在童叟無欺與公平交易的基礎上，社員對社員與非社員都要誠實，養成誠實的美德。(2) 開放：合作社開放的胸襟，歡迎有共同關係共同經濟業務需要且願共同承擔責任的社區居民加入，共同發展合作事業，共享合作社的福祉；民胞物與，推己及人，己利利人，不求私利。(3) 社會責任與關懷他人：合作社的社員善盡其經濟、社會與環境的社會責任，主動積極關懷社會相對弱勢族群，讓其可共同擁有一個有尊嚴，同時負擔得起合作社提供各項服務的合作社。

3. 個別合作社的社區價值：社區是一群具共同關係者的集合體，有形的地理社區，基層的村里社區，地球村的超大社區，也可以是心理上共同歸屬的社區，包括家族社區、種族社區、宗教社區及共同認同的各種社區。以儲蓄互助社法第二條為例，共同關係乃指工作於同一公司、工廠或職業團體、或參加同一社團或宗教團體或原住民團體、或居住於同一鄉鎮者。參考台灣合作學者孫炳焱教授與王武昌博士及其他相關學者的看法，可將合作社定義為：「合作社是一群在經濟、社會、文化或地域上具共同關係（common bond）的人，基於其在經濟業務與社會文化上的共同需求（common needs）與願望，在自由意志，自願結社的共同意願（common will）下，自動自發結合而成共同所有與民主管理的社會經濟企業社團法人。」不論是地域或非地域的，實質有形或精神無形的，經濟業務或社會文化的共同關係，都是可以認同的共同關係。具有彼此認同共同關係的人的集合體，就是社區或共同體。社區的大小，不以地理範圍界限為基準，係以共同關係之生產或消費及其他生活事項與彼此休戚與共的連鎖團結頻率多寡而定。合作社存在於社區之中，對社區的價值在於特有的文化傳承，兼顧其社會與經濟目標的達成，因合作社的屬性不同，呈現不一樣的社區價值。例如儲蓄互助社的社區價值在於其特有的還原金融價值，將社區居民儲蓄的股金貸給社區居民的社員使用，有效促進其生產或改善其生活，為社區創造在地的就業機會；農業合作社場的社區價值，在協助小農取得規模經濟的利益提升議價能力，讓小農因合作社而取得公平交易的機會與可能，係以促進其生產的穩定，進而改善其生活。

合作社的價值是組織價值、倫理價值與社區價值三合一的核心價值，兼具經濟、社會與文化的價值。透過合作社持續發展，提供社區居民一個負擔得起，能夠有尊嚴享用其服務的合作組織，兼具經濟、社會與生態環境之社會責任具體實踐的特有價值。

四、價值付諸實踐的原則及其內涵

尹樹生（1986）認為合作社的原則，就是表現合作制度的特徵，或辨別合作組織真偽的要素。此原則非一人制定，而是合作運動發展逐漸成型。公認第一家經營成功的合作組織，是羅虛戴爾公平先驅社，被認為是合作社原則的孕育者。國際合作聯盟為使各國合作運動者有統一的認識，1934 年大會開始討論，1937 年大會正式決議，歸納七項合作社原則，稱為「羅虛戴爾原則」，其中包括門戶開放、民主管理、按交易分配盈餘、限制股息、對政治和宗教中立、現金交易與促進社員教育等七項合作社原則，同時附加只對社員交易、自願入社、按時價或市價交易與創立不可分的社有財產等四個項目。隨時代變遷，合作社所處環境亦異，1963 年大會決議設置小組研究原則的修訂問題，1966 年第 23 屆維也納大會將十一項羅虛戴爾原則歸納為六項，改稱「合作原則」，包括：門戶開放、民主管理、按交易分配盈餘、限制股息、發展教育與社間合作等六原則；新增社間合作原則，係基於市場競爭與時代背景，一切合作組織為促進其社員及社區的最佳利益，與其他合作社不論是地方性、全國性或國際性組織，在可能範圍內均應積極合作。

1995 年國際合作聯盟創立一百週年大會，重新整理為具普遍性、一貫性與時代性的國際合作社七大原則。根據國內學者研究，歸納其合作社七大原則為：志願開放社員制、民主的社員管控、社員的經濟參與、社的自治與獨立、教育訓練與宣導、合作社間的合作與社對社區的關懷等。七大原則與六大原則的差別在於，將原「限制股息」與「按交易分配盈餘」兩原則，併入新的「社員的經濟參與」原則中，將原有「門戶開放」更擴展為「志願開放社員制」，同時與時俱進增加「社的自治與獨立」，及「社對社區的關懷」兩原則。

國際合作社七大原則，第一至三項及第五項，針對且適用任何型態的合作社內部動態經營管理原則，也是合作社原則中不變的四大核心基本原則；第四、六與七項原則，則為同時涉及合作社對內與對外利害關係人的互動規範原則。根據國際合作社聯盟七大原則的引言，七大原則是將合作社價值付諸實踐的方針，亦為辨別合作社真偽，與判斷是否為真正合作事業的原則。

1. 四大核心基本原則：（1）志願開放社員制：合作社是志願組織，出入社自由，將門戶開放給所有能利用其業務志願承擔社員義務的人，不得有任何歧視行為。

（2）民主的社員管控：民主的社員用民主的方式，積極參與制定政策與決策未來，掌握合作社，透過一人一票的會議與選舉之平等投票權，選任幹部對社員負責，聯合組織的民主機制運作，落實民主的社員所治之原則。（3）社員的經濟參與：除原有六大原則中的限制股息與按交易分配盈餘外，同時有羅虛戴爾原則中的創造共同的社有財產，強調合作社的資本由社員公平出資，與其結餘為社員與社會大眾所共享。（4）教育訓練與宣導：合作社對內進行社員教育，藉以提高休戚與共的情操，選任幹部教育訓練以強化其經營管理能力，對外宣導合作社的本質與正確認知，使其支持肯定更進一步加入合作運動。

2. 三項對外互動原則：（1）社的自治與獨立：合作社是社員自助互助的社會經濟

組織，合作社不依賴任何個人或團體，不隸屬政府或任何資本集團，強調其對內自治與對外獨立的自主原則。(2) 合作社間的合作：社間合作於 1966 年正式納入合作社原則中，為強化合作運動的力量與有效提升社對社員的服務功能，由國內地方到全國，國際由區域到全球，進行社間合作以強化合作運動與服務的能量，使合作事業朝讓世界更美好的目標邁進。(3) 社對社區的關懷：合作社立足於所屬具有共同關係與特殊經濟服務需要之人所形成的社區，應該在合作社的能力範圍經由社員所贊同的政策，為所屬的社區或地方社會之永續發展貢獻己力。

國際合作社聯盟 1937、1966 與 1995 年通過的合作社原則，其中對內普遍適用且具一般性的原則包括：志願開放社員制、民主的社員管控、社員的經濟參與及教育訓練與宣導等四大原則，此亦為構成原則的四大基本要素。其他三項對外互動原則包括：社的自治與獨立、合作社間的合作與社對社區的關懷等三大原則，是合作社永續經營、實踐社會責任與強化社區服務機能所不可或缺。

五、結語

合作事業是所有合作社場的集合體，綜合本研究各項目之研究結果，可得幾點結論以茲參考。

1. 國際合作社聯盟 1995 年「關於合作社本質之聲明」一文，已具體呈現合作社是什麼的定義、為何要有合作社的合作社價值及如何經營管理合作社的合作社七大原則。
2. 合作社的定義是合作社特有使命宣言，涵蓋滿足對象的社員、社員需求及滿足方式三面向，2012 年聯合國國際合作社年之主題「合作事業讓世界更美好」則為全球合作事業共有的使命宣言。
3. 合作社的價值，包括聲明文中的合作事業共有之「組織價值」與「倫理價值」與考量各類社場及其所屬環境差異之「社區價值」所形成三合一特有核心價值。
4. 國際合作社原則與時俱進，經過 1937 年通過、1966 年修訂及 1995 年確認核心不變的基本要素，為「志願開放社員制」、「民主的社員管控」、「社員的經濟參與」及「教育訓練與宣導」等四原則。
5. 1966 年新增「合作社間的合作」原則，強調聯合社及社務與業務社間合作以發揮規模經濟，提升市場競爭力的重要性。1995 年新增加「社的自治與獨立」與「社對社區的關懷」兩項合作社原則，突顯合作社與其所屬社區發展共存共榮永續經營，及社會主義國家之合作社，或合作社引進外部資金與政府資源時，仍需保持其自立自治與獨立運作的組織特性。

參考文獻

- 于躍門 (2011) 〈歐洲合作事業之趨勢〉，《慶祝第 89 屆國際合作節合作事業經營管理研討會論文暨研討資料》，台北：中華民國合作事業協會，pp. 3-10。
- 于躍門 (2013) 〈國際合作運動發展新趨勢（下）〉，《合作經濟》，118 期，pp. 45-56。

- 尹樹生(1986) 《合作經濟概論》，三版，台北市：三民書局股份有限公司。
- 司徒達賢(2008) 《非營利組織的經營管理》台北市：天下遠見出版公司。
- 台灣省合作事業基金會(2003) 《合作社的理念與信念》，台中市：台灣省合作事業發展基金會。
- 陳伯村等(1988) 《合作社選任人員教育實用教材》，台中市：台灣省合作事業發展基金會。
- 陳伯村、陳佳容(2003) 《合作社與合作事業》，台中市：台灣省合作事業發展基金會。
- 陳伯村、陳佳容(2005) 《合作社的組織》，台中市：台灣省合作事業發展基金會。
- 陳伯村、趙榮松(2001) 《合作社組織管理通論》，台中市：台灣省合作事業發展基金會。
- 孫炳焱(1996) 〈國際合作聯盟關於合作社本質的聲明〉，《合作經濟》，48期，pp. 1-2。
- 孫炳焱(2013) 〈論合作社的核心價值及其實踐〉，《合作經濟》，119期，pp. 1-5。
- 郭迪賢(2012) 〈合作組織的社會責任實踐個案〉，《企業倫理與社會責任論叢》，于躍門主編，台中市：逢甲大學出版社，pp. 181-201。
- 郭迪賢(2013) 〈合作事業建構更美好的世界〉，《合作報導》，79期，pp. 2-5。
- Abel, Derek(1980), Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, New Jersey: Prentice Hall.
- Book, Svan Ake (2003) Cooperative Values in a Changing World,《世界變遷下的合作社基本價值》，孫炳焱譯，台北市：中國合作學社。
- Drucker, Peter F (2004) Managing the Non-Profit Organization, 《使命與領導》，余佩珊譯，台北市：遠流出版事業股份有限公司。
- International Co-operative Alliance (1995), “Section II-Co-operative Principles for the 21st Century, X X X I ICA Congress Manchester 1995 Agenda & Reports”, Review of International Co-operation, 88-1: 1-28.
- International Co-operative Alliance (2013) Blue Print for a Co-operative Decade, 2014, 0101, [http://ica.coop/sites/default/files/media_items/ICA%20Blue print%20-%20final%20.pdf](http://ica.coop/sites/default/files/media_items/ICA%20Blue%20print%20-%20final%20.pdf).
- Laidlaw, Alexander F. (1980) Co-operatives in the Year 2000, Moscow: the 27th Congress of the International Co-operative Alliance.
- 本文為:Dyi-Shyan Guo (2014) Cooperative Enterprises' Mission, Values and Principles, Quarterly Journal of Cooperative Economics, Vol. 120, pp. 5-13. (郭迪賢, 2014, 〈合作事業的使命、價值與原則〉,《合作經濟》,

第 120 期，第 5-13 頁。）發表論文