

制度创新、人文关怀与农民专业合作社的治理探讨

——以 鑫养蜂专业合作社为例^{*1}

张社梅

【摘要】：本文分析了制度创新和人文关怀对合作社治理的重要性。研究表明：合作社治理一方面要在质量控制、产业链经营、利益分配、风险防控等核心制度上不断完善和创新；另一方面，要遵从合作社的本质特征，积极打造人文关怀与公益精神相结合的合作社文化软实力。政策启示在于：(1) 面对我国大多数合作社发展初期实力弱小的现实，政策支持应采取效率优先、逐步向公平转变的宽容性战略；(2) 规范合作社的发展应充分重视人文关怀氛围的营造，政策支持重心应逐步聚焦到人的培育与合作社文化建设上来。

【关键词】：合作社治理 制度创新 人文关怀

【中图分类号】：F304.3 **【文献标识码】**：A **【文章编号】**：1003—7470 (2017)—05—0123 (06)

一、引言

如何规范合作社的发展，提升合作社经营质量，使其真正发挥示范带动作用，一直以来是各界关注的热点问题，也是难点问题。自2007年《中华人民共和国农民专业合作社法》颁布实施以来，我国农民专业合作社数量上迅猛增长，已由2008年的11万家上升到2015年底的153万家，短短8年间增长了10多倍。但从合作社的经营质量来看却普遍不高，[1][2]一方面，合作社发起成立门槛较低，“空壳社”、“挂牌社”等大量存在；另一方面，受农业弱质性和合作社人才、资金、技术等要素匮乏的影响，合作社普遍存在分散社员难管理、产品质量难统一、经济效益难提高、社员利益难协调等共性问题，有的甚至在内部权利、利益纷争中走下坡路最后倒闭，不仅给社员造成损失，也严重影响了合作社在农村的整体形象。

关于合作社的治理问题国内外已有多位学者进行了研究。股权结构、理事会结构、内部监督制衡、盈余分配以及企业家(或领导人、理事长)才能等对合作社绩效的影响已经受到学者们的关注。[3~7]同时，还有一些研究基于合作社的本质特征来探讨合作社的治理问题，如一些研究指出中国农民专业合作社存在着“精英俘获”、“大农吃小农”等现象，[8]变异已经成为中国农民专业合作社发展初级阶段组织创新最突出的特征，[9]但也有学者指出，即便是在精英绝对控制的合作社中，拥有决策权的核心成员也可能会出于专用性资产考量制定有利于社员带动分配制度。[10]此外，由于农民专业合作社形成发展的文化与社会背景问题，一些研究指出单纯运用新制度经济学及产权理论等研究工具，已经不能完全解释合作社治理与组织特征问题，合作社社会资本问题近年来也日益受到重视。[11][12]但是，已有研究尚未将制度创新与社会资本结合起来，系统分析合作社成长的动因，也未

¹ *本文系国家蜂产业技术体系建设专项(NYCYTX-43)、国家自然科学基金青年项目“基于合作社平台的农业技术供需对接机制研究-以四川省为例”(编号:71303168)、国家自然科学基金面上项目“合作社农业职业经理人形成机制、决策行为与政策优化研究”(编号:71673195)、成都市软科学项目“成都市农业职业经理人培育机制优化研究”(编号:2015-RK00-00178-ZF)的阶段性研究成果。

作者：张社梅 副研究员 四川农业大学管理学院 四川成都 611130

注意到人文关怀这一重要因素在合作组织内部治理中的作用。为此，本文研究将采用案例研究方法，深入剖析经营管理制度的建设和合作社人文建设两方面对合作社成长的影响，从而更清晰地展现影响合作社组织治理的关键因素和重要意义。

二、案例介绍和资料的收集

1. 案例介绍

本文选择的案例是四川省邛崃市鑫养蜂专业合作社(以下简称CX合作社)。选择的理由是养蜂行业具有场地流动性强、生产随意性大、管理松散性突出等特点，这使得社员组织问题、质量监控问题等制度建设更为复杂。另外，CX合作社是四川发展最早的养蜂专业合作社，也是四川唯一一家蜂产业国家级农民合作社示范社，其在经营管理实践中进行了一系列有借鉴意义的制度探索。

CX合作社位于四川省邛崃市，其前身是当地养蜂大户王顺于2002年创办的邛崃市CX蜜蜂园。2007年7月1日《农民专业合作社法》正式实施后，在相关部门的支持下，王顺联合本地以及周边县(市、区)的几十位蜂农共同发起成立，业务范围主要包括组织采购、供应社员所需生产资料，收购、销售社员生产的蜂产品，引进新技术、新蜂种，开展与生产经营有关的技术培训、技术交流和信息咨询等。

到2015年，合作社已从成立之初的22户社员发展到现在的236户。合作社蜂群数发展到6万多群，年生产蜂产品能力达到3000吨以上，年销售额达到5000万元以上，建设了1个种蜂场、1个加工厂、3家直销店，并成为中粮集团、同仁堂等大企业的优质原料供应商。CX合作社短短几年来在经营模式和制度创新方面的做法引起了社会各界的广泛关注。合作社理事长王顺也先后获得“亚洲优秀蜂农”、“省劳动模范”等荣誉称号。

2. 资料的收集

在对案例合作社进行调时，课题组采用了实地调研法和半结构化访谈法。首先，课题组分别参观了合作社办公场所、加工厂以及两家直销门面点，边参观边询问，对合作社的基本情况进行了了解，形成了感性认识。其次，课题组访谈了案例合作社生产经营的主要决策者和生产者，包括理事长、经理人、部门主任以及监事会成员、普通社员，共访谈10人次，详细了解了合作社发展壮大的历程、关键事件、遇到的问题以及制度建设等情况。此外，还与省养蜂管理站、邛崃市农发局等政府部门人员座谈，了解了该合作社成长的外围环境因素。

三、CX合作社的主要制度探索

1. 构建产品质量保证制度

合作社在生产经营中遇到的第一大问题就是质量安全问题。合作社发展之初就曾发生过卖给收购商的蜂蜜因为质量不过关而被退回的事件，这给合作社造成了不小的损失。针对该问题合作社积极做出了探索，主要包括：一是设立全面检测制度。制定检测程序，引进检验人才，对社员上交的蜂蜜采取全面的检验，主要针对抗生素、农药残留和掺假造假等。二是建立质量保证金制度。每户社员都要上交一定金额的质量保证金，保证自己上交给合作社的蜂蜜没有任何质量问题。做得好的社员还会在年终得到质量返利。三是建立蜂产品溯源体系。为了准确定位和有效追溯蜂产品的生产源头信息，合作社设置了一套自己的质量追溯标签。标签以数字、字母组合成代码，可以反映蜂蜜产地、收购者、蜂农以及产蜜时间等信息，一旦发现质量安全问题，可以精确进行查找。

2. 构建全产业链蜂业经营体系

按照生产、加工、销售一体化的发展理念，CX 合作社建立了一批优质蜂产品蜜源基地、蜂产品加工基地和蜜蜂授粉示范基地，并大力构建终端销售市场。首先，合作社采取“合作社+小组长+社员+基地”的发展模式，根据不同的放蜂路线和自然地理条件，在四川、陕西、甘肃、青海、内蒙古等地分别建立了油菜、洋槐等生产基地，保障了加工所需原料的稳定供给。其次，为了发展产后事业，CX 积极在加工、流通和销售领域拓展。发展初期没有实力建加工厂，就委托代加工，逐渐壮大后，CX 建立了自有加工厂，并取得 QS 认证。在蜂产品的流通、销售上，合作社主动与各类蜂产品进出口公司对接，已与全国十多家企业建立了稳定的合作关系。同时，合作社还着力于“CX”品牌的打造，开发自有蜂产品终端销售市场。目前，已在成都市区、邛崃市和雅安等地区设立了蜂产品直销店。

3. 构建全方位生产服务机制

CX 合作社在发展壮大过程中逐步建立了生产物资配送、蜜源信息、气候预报、应急事件处置、蜂业政策宣传等全方位的服务机制。CX 合作社与移动公司合作建立了信息服务平台，及时将养蜂新技术、新材料、产品价格、蜜源情况等信息通过移动手机短信平台传递给社员，为社员养蜂生产提供信息服务和帮助。此外，合作社每年都要为社员和员工开展技术培训，就蜜源地选取、蜜蜂放养、蜂产品运输保存等方面进行详细技术指导，还聘请大学和产业管理单位的相关专家，从理论知识层面为社员和经营管理人员讲解蜂业发展问题和政策形势，更新知识结构。

4. 构建多形式利益分配机制

CX 合作社主要采取了三种办法来进行社员的利润分配。

确立合理的初次分配制度。初次分配最核心的问题是收购价的确定。因为市场波动，收购批次不一样，蜂蜜价格可能存在较大差异，社员与合作社之间往往因此产生矛盾。CX 合作社经过调研提出了“先收货，后定价”的策略，参考全国蜂蜜协会给出的指导价基础上，再召集各放蜂路线上的小组长、蜂农代表召开定价会，综合考虑蜜源地、收蜜时间等因素来定价。

确定科学的返利制度，包括以数量返利+以质量返利。“以数量返利”即按照社员的交易额返利，交易数量越多，返利越多。“以质量返利”即谁的蜂蜜质量越好，其返利越高(目前蜂蜜每吨返利 300~3300 元不等)。抗生素没有超标、浓度较高的优质蜂蜜将在年底给予奖励。成立以来，通过数量返利、质量返利给社员的金额已达 400 余万元。

入股分红。由于合作社创立之初缺流动资金，业务扩张中也面临建设厂房、购买仪器设备资金不足问题，向银行贷款手续麻烦、限制颇多，且利息为外部机构所得。这种情况下，合作社向愿意入股的社员筹集资金，并按照高于银行利率的比率支付利息，以鼓励社员投资合作社。这既解决了合作社的资金短缺问题，也使得利息支出为社员所享有。

合作社管理人员的利益分配主要采取董事会协议解决的办法制定薪酬。理事长的薪水、职责权限由董事会决定，并向全体社员公开。副理事长、部门经理层以及其他财务、后勤等工作人员均按照固定月薪+年终绩效的办法确定，均做到公开透明。

5. 构建权益保障与风险防范机制

为切实保障蜂农的权益和化解各类风险，合作社也做了大量的探索。

首先，针对人事纠纷，聘请法律顾问为蜂农维权，如遭遇蜜蜂中毒、“地痞”勒索，等等。这些问题对合作社的发展也有较大影响。CX 于 2009 年起分别聘请了经济纠纷处理律师和法律维权顾问，采取法制化的路子解决遇到的此类风险。

其次，针对自然灾害，建立互助风险储备基金制度。合作社采取主管部门出一点、合作社匹配一点、社员出一点“三个一

点”的原则建立了互助风险储备基金，并制定了互助风险储备基金管理办法。由合作社帮扶补助评估小组，针对遭受风险的蜂农客观、准确评估损失，然后利用互助风险储备金发放补贴。合作社成立以来，已有 11 户受灾社员得到了支持。

最后，建立养老保险制度。合作社规定凡参加养老保险的社员，年终按本人交纳蜂蜜的数量给予一定比例的养老保险补贴。到目前为止，合作社已为 22 户蜂农统一购买了养老保险，这一举措明显增强了 CX 内部的凝聚力。

四、CX 合作社的治理经验:制度创新与人文关怀的融合

1. 制度创新与合作社治理

制度创新就是改变原有的组织制度，塑造适应生产力发展的市场体制机制和新的微观基础，建立产权清晰、权责明确、管理科学的现代组织制度的过程。[13]制度创新是组织发展的基础，制度创新的主要内容是对产权制度、经营制度和管理制度的创新。CX 合作社正是通过一系列的制度创新，不断推进合作社治理结构的完善和管理效率的提升。

强化社员参与的管理制度建设，确保产品质量可控。质量是产品取胜的法宝，但要做到这一点，对于农民合作社来说难度非常大。一方面，从原料供应来看，生产成员均为受教育程度不高的农户，且生产高度分散，对其统一管理有难度；另一方面，从产业本身来看，蜂农一年四季追花夺蜜、辗转各地，未知风险较大，无疑增加了质量安全监控难度。不按要求提供产品的事例时有发生，这是合作社发展中面临的头疼问题之一。为了保证产品质量，CX 合作社在原料环节，建立社员质量保证金制度，使社员将生产质量合格的原料变为一种自觉行为，也使这种质量安全责任分解到每个社员身上；有了这种制度安排之后，还采取了统一培训、统一药品发放、统一标识、优质优价收购等措施，使社员也意识到质量安全问题的重要性。这样就使得制度安排与理念转变相结合，破解了合作社原料收购环节的质量层次不齐、优质不能优价的难题。

强化产后环节的经营制度建设，实现合作社效率、效益双提升。合作社作为代表小农户进入市场的经济组织，能否真正为农户带来经济效益是衡量一个合作社好坏的重要指标。既有事实已经表明，农产品的生产利润非常微弱，农业的更多利润要从后续的加工、流通和商业环节获得，也即养蜂合作社如果仅仅依靠买、卖社员的蜂产品，永远无法壮大，必须发展产后加工事业，实现产加销一体化。CX 蜂业合作社采取以销定产的办法，先建立产品加工厂，打造“CX”品牌，同时在城市繁华地段选点建立自己的直销店，扩大市场份额，提升品牌知名度。成功对接市场之后，从后续取得的利润中拿出一部分，促进生产环节的规范化运行，包括建立优质优价的原料收购秩序，通过二次返利对提供优质原料的农户进行奖励，对遇到的灾害进行风险救助，等等。CX 合作社的发展遵循了先通过产后加工和销售将蛋糕做大，再将蛋糕一部分反哺生产前端的基本路线。这种安排弥补了生产环节利润薄弱的缺陷，从而激发产业环节各节点上的生产积极性，形成从生产到销售的良性循环，在转变产业发展方式的同时，实现了效率和效益的双提升。

强化内部制衡的产权制度建设，实现合作社经营与监督良性互促。农民合作社为了使内部关系进一步明晰，许多已建立了董事会、监事会、会员代表大会“三会”组织结构，但因为合作社的控制权、剩余决策权等核心结构性产权制度并未随着“三会”制度的建立而理顺，导致合作社的“异化”或者停滞不前。因此，合作社健康成长，需要发挥精英领头羊的作用，同时也要对精英进行监督和权利制衡。CX 蜂业合作社在理事长的带领下，积极化解新老交替、经营与监管中的矛盾问题，在探索中提出由经验丰富和能力突出的骨干成员组成理事会更好地行使决策权，由年轻有为的中青年社员组成经理层充分发挥带头作用，由与核心成员利益牵涉少的普通社员组成监事会实现对财务公开度、任务执行度的监督，等等。对于理事长本人的薪水、权利，则由理事会协商决定，并向社员公开。这种制度安排保证了管控的科学性，也提升了合作社的治理效率，实现了经营与监督良性互促。

2. 人文关怀与合作社治理

(1) 强化对社员的人文关怀，塑造合作社的软环境。人本主义管理理论是现代企业管理理论的重要内容，其基本观点是企业发展不仅要关注各种物质要素的合理配置和管理，更要关注员工的情感、兴趣、动机的发展规律，要突出人在管理中的地位。[14]CX 合作社采取多种措施，提升社员的综合素质，充分发挥社员的主人翁责任感和创造性、积极性，并激励他们全身心参与到合作社的管理和建设当中去。同时，合作社还建立了公积金制度、风险救助基金以及养老保障金制度，不断提高对社员的关怀，从自然风险防范到人身安全、养老保障，并将组织的福利延伸到社员的家属、甚至部分非社员。CX 合作社构建的内部社会资本网络和人文规范，为合作社治理奠定了良好的软环境。

(2) 强化对领导人的人文关怀，发挥外部精神激励效应。任何事业的成就与发展，都离不开文化的驱动和思想的引领，少不了精神的鼓舞与意念的支撑。农业本身所具有的弱质性、周期性，决定了农民合作组织的高风险性、低效益性，也决定了农民合作社的领导人必须具有爱农务农的情结，具有大公无私的奉献精神。领导人如果缺乏这些人格品质，合作社的发展必然出现各种问题。但如果一味强调领导人的大公无私、无偿奉献，长期没有利润支付，管理者的热情将难以为继。CX 合作社在发展过程中，理事长个人的贡献和奉献不仅得到了社员的认可和拥护，也在组织利润分配中得到相对公平的体现。此外，理事长还收获了来自政府部门和其他社会团体的认可，其先后被誉为“亚洲优秀蜂农”、“省劳动模范”等。对领导人的人文关怀和激励对于合作社治理具有重要的作用，尽管领导人的精神激励和组织业绩之间的因果关系还有待于实证验证。

3. 制度建设与人文关怀在合作社治理中的融合

无论是推进制度建设，还是倡导人文关怀，对合作社来讲最终目标都是提升合作社的效率和效益，并为社员谋求福祉。合作社为了在竞争中立于不败之地，必须进行制度建设和创新。同时，作为一个民众结社组织，合作社面对分散的、弱小的社员，必须处理好利益的分配关系，体现公平和公益性。CX 案例清晰的展示了制度建设和人文关怀在合作社治理中的相互融合和相辅相成。发展初期，合作社忙于事业的起步和建设，资本和人力较多投入到制度建设中，由此带来较高的利益回报。发展到一定阶段后，随着规模的扩大和利润的增长，社员利益诉求、组织发展理念等问题逐渐凸显，这一现实状况诱使合作社通过人文关怀来进一步破解内部的矛盾关系，实现其潜在利润。因此，人文关怀或者文化建设所能带来的收益逐渐增加。在供需平衡规律的支配下，经过利益权衡和博弈过程后，制度建设和人文关怀所带来的收益最终在管理成本的约束下处于一个均衡点(图 1)。

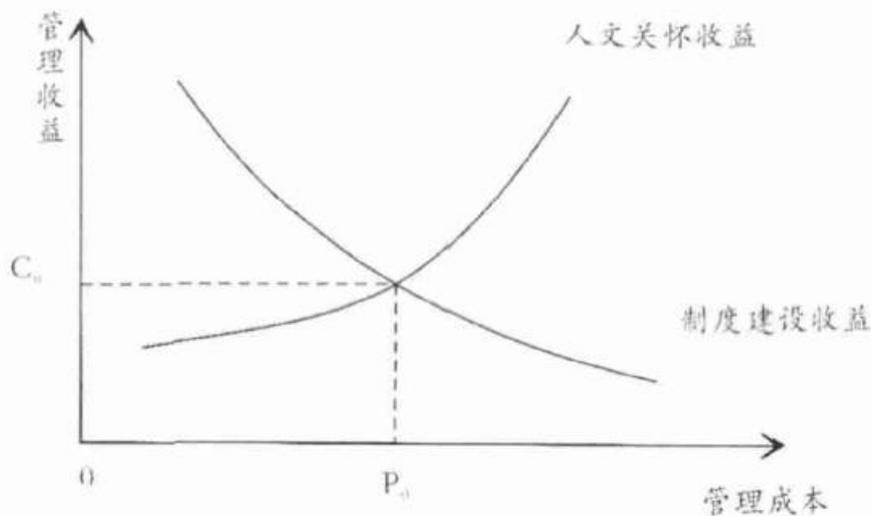


图 1 制度建设、人文关怀与合作社发展的均衡

五、结论与政策启示

本文透过 CX 合作社的案例，探索农民合作社治理中的关键因素。研究发现：合作社的发展壮大不仅依赖于质量管控、经营服务、利益分配等一系列制度的建设、完善和创新，更要注重人文关怀在合作社发展中的重要作用。合作社的管理应充分彰显制度约束与人文情怀相结合，这要求政府部门在支持和推进合作社的发展时应充分考虑这一特点。

1. 要实现公平与效率兼顾需因“时”制宜

合作社同时追求经济效率和社会公平这是由合作社的本质特征所决定的。[15]从目前我国农民合作社发展的基本情况来看，创建初期普遍存在资金缺乏、管理经验不足等问题。在合作社自身实力还比较弱小的情况下，要让其公平和效率兼顾往往比较困难。建议对合作社的政策支持采取初期效率优先、逐步向公平转变的宽容性战略，这既符合农民合作社发展的现实情况，也能使政策作用得到有效发挥。

2. 要高度重视合作社的人文关怀和精神激励

合作社的治理不能单纯从经济利益出发，营造人文关怀氛围同样重要。今后政府规范合作社的发展可考虑将支持重心聚焦到人的培育与合作社文化建设上来。一方面，通过加强培训和教育，支持合作社领导人、社员提升职业技能和综合素养，通过开展优秀合作社领导人评选等活动，给予领导人更多的精神激励；另一方面，引导合作社加强文化建设，如在合作社考核中设置文化评价指标、鼓励合作社引入养老、法律服务等业务，最终实现合作社的全面发展。

参考文献：

- [1] 张晓山. 农民专业合作社的发展趋势探析[J]. 管理世界, 2009, (05).
- [2] 陈江华等. 农民专业合作社品牌创建行为实证分析——基于合作社理事长视角[J]. 广东农业科学, 2014, (21).
- [3] 徐旭初, 吴彬. 治理机制对农民专业合作社绩效的影响——基于浙江省 526 家农民专业合作社的实证分析[J]. 中国农村经济, 2010, (05).
- [4] 刘同山, 孔祥智. 治理结构如何影响农民合作社的绩效——对 195 个样本的 SME 分析[J]. 东岳论丛, 2015, (12).
- [5] 刘洁, 祁春节, 陈新华. 制度结构对农民专业合作社绩效的影响——基于江西省 72 家农民专业合作社的实证分析[J]. 经济经纬, 2016, (02).
- [6] 刘小童, 李录堂, 张然. 农民专业合作社能人治理与合作社经营绩效关系研究——以杨凌示范区为例[J]. 贵州社会科学, 2012, (02).
- [7] 胡平波. 合作社企业家能力与合作社绩效关系的实证分析——基于江西省的调查[J]. 华东经济管理, 2013, (09).
- [8] 温铁军. 农民专业合作社发展的困境与出路[J]. 湖南农业大学学报(社会科学版), 2013, (08).
- [9] 苑鹏. 中国特色的农民合作社制度的变异现象研究[J]. 中国农村观察, 2013, (03).
- [10] 孔祥智, 谭玥琳, 郑力文. 精英控制、资产专用性与合作社分配制度安排[J]. 地方财政研究, 2014, (10).

[11] 张德元, 潘 纬. 农民专业合作社内部资金互助行为的社会资本逻辑——以安徽 J 县惠民专业合作社为例[J]. 农村经济, 2016, (02).

[12] 廖媛红. 农民专业合作社的内部社会资本与绩效关系研究[J]. 农村经济, 2011, (07).

[13] 周三多. 管理学(第二版)[M]. 北京: 高等教育出版社, 2000.

[14] 祁亚辉. 从科学管理到人本管理——兼论人本主义在管理理论发展中的地位[J]. 社会科学论坛, 2005, (02).

[15] 林 坚, 王 宁. 公平与效率: 合作社组织的思想宗旨及其制度安排[J]. 农业经济问题, 2002, (09).