

合作社治理生態觀

于躍門

一、前言

企業治理牽涉到企業發展的策略，如何訂定出最佳的發展策略，誠是企業治理的核心議題之一。

觀察 2008 年到 2014 年國際合作社聯盟 (ICA) 公布的國際合作社節主題 (theme)，連續七年都將合作社 界定為企業，稱之合作企業 (cooperative enterprise)。若結合 1995 年國際合作社聯盟對合作社下的定義，可知合作社屬於**社團型企業**，具有「人團組織」與「事業經營」的雙重性質。

既然合作社具有事業經營的性質，經營時就得考慮外在環境的變遷，如何在變遷中作適應性的調整，才是經營之道；正如 Kast & Rosenzweig (1974) 強調，經營環境一旦改變了，企業就得作結構調整，以為因應。

企業面對經營環境變遷，無論做任何適時的調整，都可視為策略管理的範疇。問題是：誰來決定企業的策略？

二、利害關係人治理模式

1980 年代中期，Freeman (1984) 完成《策略管理：利害關係人途徑》(Strategic

Management: A Stakeholder Approach) 乙書，隨之全球企業治理模式出現了明顯的改變，經營模式從傳統的**持股人模式** (shareholder model) 過渡到**利害關係人模式** (stakeholder model)；換言之，參與企業決策的人士不再侷限於股東，而是擴及到股東以外的人士。企業的決策權出現了多元發展的趨勢。

何謂利害關係人治理模式？模式探討的問題有二，一是哪一種人適合參與企業的決策？二是企業的決策圈可放大到怎樣的程度？回答這兩個問題，Freeman 從決策影響的程度來分析。若企業的決策對某人的權益影響愈大者，某人的決策權就愈大；若企業的決策對某人的權益影響愈小者，某人的決策權就愈小。因此，凡對企業有權益主張者，都可視為企業的利害關係人。

基於這一治理原則，Freeman 將參與決策的人士分成兩大類，一是能夠影響決策的人，另一是被決策影響到的人。

在利害關係人治理模式下，國際合作社聯盟 (ICA) 頒布的**社間合作原則與關懷社區原則**有了更寬廣的詮釋。

參考 Freeman 利害關係人治理模式後

瞭解，**社間合作原則**牽涉到的利害關係人，不再是個別合作社的利害關係人，而是雙方合作社全部的利害關係人；同樣的道理亦適用於**關懷社區原則**，利害關係人的認定，需要同時考慮到合作社的利害關係人與社區的利害關係人。

在 Freeman 利害關係人治理模式下，合作社的決策圈不再限於社員，而是全部的利害關係人。決策圈擴大，意思並不是所有的利害關係人都有權利參與合作社的社員大會，而是合作社召開社員大會或理監事會議時，需容納所有的利害關係人意見。

透過利害關係人治理模式，合作社的決策過程將會趨於理性，決策的品質因而提升。

利害關係人治理模式改變了傳統合作社的經營思維，合作社須建構完善的成長生態系統(cooperative growth ecosystem)，以合作社為中心，按照決策影響的程度，將利害關係人布局在生態系統內。

成長生態系統以不同的樣式呈現，有網絡式，也有同心圈式。

三、合作社成長生態系統

當我們說合作社發展時，通常指的是發展合作社的能量(capacity)、業務(business)及生態系統(ecosystem)。過去，比較重視能量與業務的發展，忽略了生態系統的發展，從而合作社難以在永續經營

中取得有效的資源。

合作社成長生態系統，屬於創造外部經濟的範疇，透過資源的系統連結，建構起合作社的資源網絡，供合作社長期成長之用。資源網絡上的資源提供者，會以不同的身分出現，有些是社間合作的組織，有些是策略聯盟的組織，也有些是價值鏈上的組織，經由個人、公家機構、非營利組織及金融部門等途徑進行團隊工作，扮演管控、教育、訓練、融資、技術、銷售、服務等角色。無論任何角色，對合作社言，都被視為整體資源的供應者，供應合作社長期成長的動力。

通常，合作社生態系統包括金融性資本、業務支持、態度與文化等三項共同元素，每一元素連結到政策、市場、教育等領域，構成決定合作社成長、成功的重要關鍵。

共同元素由必要元素(essential elements)、重要元素(important elements)及環境元素(environmental elements)組成。必要元素，關係著合作社業務發展、成長動力；重要元素，能讓合作社加速成長，達到規模經濟；環境元素，主要在立法事務，目的是為合作社創造外部的需要。在這三個共同元素下，可再建立子元素，例如在必要元素下建立社員技術與能力、技能協助、成長導向三項子元素；重要元素下建立加速因子、業務支持、市場連結、政策、合夥五項子元素；環境元素下建立以價值

為驅動的企業、態度與文化、合作教育三項子元素。

因此，從成長生態系統觀點觀察，合作社成長不再是單方面的問題，而是多面向的問題，須兼顧各方面提供的資源，同時也要考慮生態系統內組織帶來的資源影響。簡言之，須將生態系統內的組織看成是合作社的利害關係人。

如何建構合作社的成長生態系統？茲分別從網絡與同心圈兩種模式說明。

生態系統若為網絡模式，這時合作社建構的成長生態系統著重在資源供應量的多寡，請參閱圖 1。

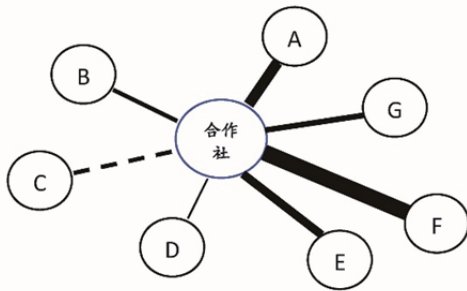


圖 1 網絡型成長生態系統

假設圖 1 中合作社為農業合作社，生產蔬果供應市場需要。A、B、C、D、E、F、G 等節點(node)，為合作社的利害關係人，分別提供管控、教育、訓練、融資、技術、銷售、服務等資源。A 為合作社的主管機關，B 為合作教育機構，C 為合作事業發展協會，D 為合作金融組織，E 為大學相關系所，F 為超市賣場，G 為勞動合作社。農業合作社藉著 A、B、C、D、E、F、

G 等利害關係人提供的資源，得以健全發展。

圖 1，節點與節點相連的管線，稱之通道(channel)，作為輸送資源之用。輸送量大小，以管線粗細來表示。實線代表固定、正式的資源輸送；虛線代表非固定、非正式的資源輸送。管線長短，與距離遠近有關，利害關係人距離農業合作社愈遠者，管線愈長，愈近者，管線愈短。

合作社成長生態系統，除了網絡模式外，亦可以同心圈模式來表示，請參閱圖 2。

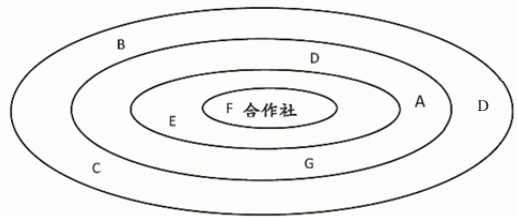


圖 2 同心圈型成長生態系統

同心圈模式，強調的是合作社對利害關係人提供資源的相對依賴(重要)程度。依賴程度愈大者，利害關係人就愈散布在內圈；依賴程度愈小者，利害關係人就愈散布在外圈。利害關係人無論座落在內圈或者外圈，都會有共同支持合作社成長的同理心。

網絡模式與同心圈模式雖為不同的認知系統，但都闡釋合作社與其利害關係人在資源提供的相互關係。網絡模式，重視的是資源提供的量；同心圈模式，看重的是資源提供的質。實際運作時，合作社可就自己的處境作適時的選擇，重點在：要

讓自己知道哪些利害關係人能對合作社成長提供有效的資源。

四、結論

當 Freeman 的治理觀念推出後，更新了不少企業管理的舊理論，以更務實、更貼切的論述，分析企業的經營策略及發展政策。生態觀，即是在此氛圍下逐漸受到重視。

如今，生態觀已應用到各個領域。引入合作社領域是近兩年的事，在這過程中，以民主工作機構(Democracy at Work Institute)與公平專案(Project Equity)組織，於 2014 年到 2015 年為勞動合作社規劃的成長生態系統較為具體，值得我國參考。

誠然，處於快速變遷的今日，社會、經濟網絡變化萬千，昔日對於合作社永續發展的想法與做法，需要作整體的、全面的再思考，不宜再透過不連續點的思考來規劃合作社的成長，須將不連續的點串連起來，成為一個面，看到合作社成長的面向，才能找到利於合作社成長的資源。

同樣地，關於合作社輔導，理論與做法推陳出新，發展趨勢由政府的輔導演變到民間輔導，由個別專家的輔導變成專業小組的輔導。轉變中看到：輔導的觀念已從局部的思維到全面的思考；從技術的協助到資源的提供，在在顯示，合作社的輔導不再以打針(針對一個問題的輔導)為主，而是進行全面的體質改善(建構利於成長的資源輔導)為主，也就是輔導合作社除了重視合作社內部的問題外，尚需重視合

合作社外部的資源，讓合作社在均衡環境中永續成長。

近年，許多新穎的管理理論面世，有些不適合直接引用到合作社，需要經過修正後才能適用；有些則是可直接引用，以提升合作社治理與管理的能力。

未來，我們可以相信兩件事：

- (1) 若在合作社經營管理多增加管理的知識與技能，相信能夠提升合作社的競爭力。
- (2) 需要瞭解經營管理的新觀念，並將此新觀念融入自己已有的想法與做法，相信會得到意想不到的創新助益。

我國合作社，若想嘗試建構成長生態系統，似可從發展社區的勞動合作社開始，爾後再擴及到其他類別的合作社。

參考文獻

合作社發展是甚麼？

<https://www.slideshare.net/EIPNational/webinar-poverty-alleviation-and-systems-change-with-worker-cooperatives>

Freeman, R. E. 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach.

Kast, F. E., Rosenzweig, J. E., 1974, Organization and management: a systems approach, McGraw-Hill.

〈本文作者于躍門係財團法人台灣合作事業發展基金會董事長〉