

合作社公益金要如何運用？

于躍門

關於合作社每年提撥的公益金，《合作社法》已作了明確的說明。依該法第23條第3款規定，「公益金為第三十六條第一項資產負債表項下之負債科目，應供社會福利、公益事業及合作事業教育訓練與宣導用途使用，不得移為他用；合作社解散後，亦同。」

從法條的規定我們瞭解，合作社的公益金具有兩種性質，一是會計學上所謂的負債性質，也就是可比照合作社應繳納的稅金、應付員工的薪資、福利費的方向來思考；二是具有利他的性質，可運用在社會事業或合作事業的非營利活動上。

第一項性質告訴我們，合作社的公益金不需要累積、不需保留，因為它不是合作社的資產，是一種「取之於社會，用之於社會」的承諾。第二項性質告訴我們，合作社的公益金不能用於私利，應用在對社區、社會、合作社永續發展有益的事務上。

然而，實務運用時《合作社法》卻未

作進一步的提示，以致合作界對公益金的運用尚未形成清晰的思路，往往虛擲寶貴的資源，自己又未能獲得發展的助益，殊感可惜！

如何運用公益金？兩個連帶的觀念要先認識。一、公益金是善款；二、善款要善用。善款，指公益金為倫理資金；善用，指公益金需善加運用。兩個觀念合起來看就是：儘量把公益金運用到善的極限。善的極限，包括兩個層面，一是有利於社會事業或合作事業發展，另一是有利於合作社自我發展。

過去，有些合作社不把公益金視為善款，同時也未能善用，例如將公益金作為自強活動之用。這種用法，純粹是從利己的角度來看待公益金，對合作社長期發展幫助不大。另外有些合作社雖把公益金視為善款，但未能善用，例如將公益金作為慈善捐款之用。這種用法，純粹是從利他的角度來看待公益金，對合作社長期發展也是幫助不大。無論從純粹利己或純粹利

合作新視窗

他的角度來運用公益金，都可視為消費行為，不具生產力，對合作社長期發展助益有限。

如何運用公益金才稱得上是生產行為？也就是善款要如何善用？當代策略大師麥克波特 (Michael Eugene Porter) 提出的公益性競爭策略可供給我們參考。

公益性競爭策略是從合作社的策略發展角度來看待公益金。認為公益金不是用來做公共關係、當作廣告宣傳之用，也不是毫無目的作為慈善捐款之用；而是將它視為合作社的策略發展工具，透過此工具，為合作社在組織區內營造出利於自己或優於其他企業的競爭網絡，轉化成利己的競爭態勢；換言之，合作社公益金支出後要讓自己具有絕對或相對的競爭優勢。

本質觀之，公益性競爭策略建立在善的循環上，表面看起來合作社公益的金運用屬於利他的支出，但藉由利他的支出改變了自己所處的組織區域的網絡，讓自己具有競爭優勢，能夠主導市場，利於合作社長期發展、嘉惠社員。合作社的公益金若能創造利他又利己的效益，公益金的運用即被視為生產行為，發揮了善的極限。

照此論述，合作社每年提撥的公益金在下一年度用完固然很好，但發揮的作用不大，若是能先設定策略目標，再作跨年

度規劃，相信更能看到公益金的意義與效果。

〈本文作者于躍門係財團法人臺灣合作事業發展基金會董事長〉

※農聯社快訊※

107年度「推動合作社聯合作發展計畫」
全國優良農特產品展售促銷活動
9月20日~9月21日 早上10:00-晚上7:00
內政部-中央聯合辦公大樓南1棟大廳
臺北市中正區徐州路5號

歡迎民衆·踴躍選購