

# 合作事業建構更美好的世界

— 郭迪賢 —

## 一、前言

2012 年是聯合國的國際合作事業年，主題係「透過合作事業，讓我們建構一個更美好的世界。」有效健全發展的合作事業，是所有已開發國家人們能夠選擇的一種企業型態；是開發中國家，協助人民透過自助互助方式與群體合作力量，替代營利企業，脫離貧困，邁向富足的最佳社會企業。如何透過合作事業的普遍設立與健全發展，讓我們所在的社區、地方社會、國家、乃至於地球村的世界能夠更美好，是所有合作人的共同使命。

合作事業是所有合作社場所構成的集合體，從地方性的基層合作社場，縣市或全國性合作社聯合社，到各類型合作社國際性的合作組織，及國際合作聯盟的合作體系，均屬於合作事業的範疇；換言之，合作事業是所有合作組織的整體成就。就合作體系論述合作事業的使命與願景，在一個國家內而言，可分三個層級，基層的個別合作社場的組織層次，中間的農業合作事業、消費合作事業、金融合作事業等不同事業層次，到整個國家所有的合作事業形成的全國性合作部門，其使命與願景之論述，乃至 2012 年國際合作年對世界合作組織各階層體系共同呼籲的合作使命與願景，均有所不同。

## 二、合作事業的使命

從組織的觀點，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。Bart (1997) 商業性企業組織使命的三項重要內容，說明使命須涵蓋組織的定位、產出與價值三要項<sup>1</sup>；Allison 與 Kaye (1997) 非營利組織使命之構成的理由層面包括存在的目的、責任層面之肩負的任務及承諾層面所帶出來的價值，亦即描述組織的所是 (what)、所為 (how) 與所有 (why) 之組織宗旨、任務、價值觀與信念之闡述。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

<sup>1</sup>本文原為作者針對於躍門 (2011) 教授〈21 世紀合作事業的使命與願景〉，2011 台灣合作事業發展研討會所發表論文的與談稿，Bart (1997)、Allison 與 Kaye (1997) 及 Abell (1980) 等之相關論述，轉引自該文所述使命之相關內容。

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《使命與願景》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。

每一個組織有其獨特的使命或創立宗旨，合作事業的共同使命撰寫於1995年國際合作聯盟創立一百週年之〈關於合作社本質之聲明〉乙文的定義中，釐清全球性合作事業的共通使命：「合作社乃人們志願結合的自治社團，運用共同所有與民主管理的企業，以實現他們共同的經濟、社會與文化需求與願望。」此定義已涵蓋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顧客，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。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。

### 三、合作事業發展的願景

使命反應組織存在的意義與價值，是組織建構願景的基礎。願景是組織理想目標達成的未來影像，五至十年的中長期發展抱負與行動指南。領導學者班尼斯(Warren Bennis)針對美國九十位最有效能與成功的領導者進行研究，發現其有四項共同能力：(1) 能提出一幅撼動人心的願景；(2) 能將願景明確傳達給部屬，並使部屬接受；(3) 展現高度一致性，集中焦點在願景追求上；(4) 善用本身的優勢。成功學者柯維(Stephen R. Covey, 2004)強調願景是一個人腦中看到的未來，是想像力的應用，所有事物均經兩次創造，第一次是心靈上的創造，第二次是實際的創造；心靈上的創造是願景，代表有待實現的渴望、夢想、希望、目標和計畫。

合作事業係為資本主義社會中相對弱勢族群而誕生，讓這些人有自助互助的公平交易平台，不再落入窮者恆窮的循環中。透過儲蓄互助社，讓經濟弱勢族群能有尊嚴的、負擔得起的、三好一公道的資金融通管道。西班牙蒙德拉貢勞動合作社，由傳教神

父弟子在巴斯克地區小鎮，由生產生活所需的小型炊具開始，如今成為擁有 12 個品牌與 264 家子公司，晉身歐洲十大私人集團的合作社會企業集團；蒙德拉勞動合作社建立在真正公平正義價值觀的合作理念上，且具有極高向心力，在 15 萬失業人口的巴斯克地區，十年內增加 4200 個就業機會且不在意解雇員工，是全球勞動合作社可以看得見的願景<sup>2</sup>。新加坡全國總工會所屬的平價消費合作社透過公平交易，提供全國消費者社員日常生活所需的角色功能，可以成為國內消費合作社藉鏡的發展願景。日本埼玉共濟協同組合的保險合作社，讓保險平民化，讓每一塊錢的保費，有九成以上用在保戶社員的身上；目前超過任何一家商業保險公司，成為全日本保戶最多的保險機構；以 100% 還元為目標，是保險合作社明確的願景。

台灣合作事業的新願景，是讓我們可以擁有合理競爭實現公平交易切合時代需求的合作法規，創造我們共有、彼此信任、改善生活需要、活絡經濟發展、可以長期依靠的健全合作事業體系。就消費合作社而言，員生消費合作社有別於福利社，在封閉校園提供優質公平交易平台，創造學校與員生社雙贏的社區。就農業合作社而言，嘉南羊乳成功轉型為一個令人不敢輕視的產業與領導品牌，造福酪羊農與消費者雙贏。儲蓄互助社由教會、教友，拓展到社區，提供值得信賴的微型合作金融服務。勞動合作社保障

勞動朋友合理薪資與尊嚴就業機會。

#### 四、結語共勉

自 1995 年國際合作聯盟創立一百週年開始，聯合國有感於合作事業發展對人類的重要性與具體貢獻，將每年七月第一個星期六訂為聯合國國際合作節。2012 年進一步擴大為國際合作年，以彰顯合作事業其人性發展的時代角色與地位。台灣雖然非聯合國會員國，亦非國際合作聯盟會員，每年七月第一週，合作事業各界團體仍共同慶祝國際合作節，並辦理合作事業經營管理研討會。

合作社法是合作事業發展的根本大法，合作行政是政府是否重視合作組織的重要指標。今年為國際合作社年，合作社法的修訂，合作組織獲得政府經濟、農業、內政、教育與社會行政相關單位的正視與公平合理對待，及所有合作事業從事工作、學術與運動人士的自我肯定與健全發展。此均為台灣合作事業能否實踐「讓世界更美好」的共同使命所不容忽視的重要環節。

有朝一日，政府提供與時俱進的合作相關法規，給予合作社公平的競爭環境，民眾自由加入多元健全的合作社，共同生活在無貧均富新世界，是合作事業真正成功的願景、使命與責任，也是合作價值的真正實踐。

（本文作者現任逢甲大學合作經濟學系教授，本文改寫自〈談 21 世紀合作事業的使命與願景〉乙文，原為作者針對於躍門教授〈21 世紀合作事業的使命與願景〉，2011 台灣合作事業發展研討會所發表論文的與談稿。）

<sup>2</sup>關於西班牙蒙德拉貢勞動合作社之論述，係參考方珍玲(2012)〈就林瑞發教授「以勞動合作促進勞動力的開發與提升-勞動合作社就業力探討」之內容與談及討論分享〉，慶祝 90 屆國際合作節合作事業經營管理研討會論文暨研討資料，第 82 至第 83 頁相關內容與分析。