

# 《合作社原則指引釋義》帶來的新觀點

于躍門

## 一、前言

1980 年後，臺灣合作社翻譯了兩本國際合作社聯盟（ICA）出版的書籍，一本是 1985 年中華民國儲蓄互助協會發行的《公元二千年的合作社》（Cooperatives In The Year 2000），另一本是 2022 年台灣主婦聯盟生活消費合作社出刊的《合作社原則指引釋義》（The Guidance Notes on the Cooperative Principles）。雖然這兩本書上市時間相距 37 年之久，但對臺灣合作教育的貢獻，的確不言而喻。

《公元二千年的合作社》為 1980 年國際合作社聯盟在莫斯科（Moscow）召開年會時賴羅（A F Laidlaw, 1937~1980）提出的報告。經湯登朝先生翻譯成中文，中華民國儲蓄互助協會發行，始面世國人。

《合作社原則指引釋義》為國際合作社聯盟於 2015 年出版，在台灣主婦聯盟生活消費合作社夥伴們共同努力下，經前

主席李修璋女士總整理後，於 2022 年正式問世。

這兩本書看似不相關，若仔細閱讀國際合作社聯盟發表的《公元二千年的合作社》介紹文，會發現能把這兩本書巧妙地連接起來的卻是合作社原則（以下簡稱原則）。兩本書先後呼應原則的看法，都能詮釋出原則的新觀點，值得合作人閱讀。

賴羅在書中表示，原則是一種較為寬廣的應用（a wider application of cooperative principles），也就是說原則的應用不是硬梆梆的。前國際合作社聯盟主席格林（Pauline Green）與國際合作社聯盟合作社原則委員會主席班塞爾（Jean-Louis Bancel）相繼在《合作社原則指引釋義》序言與前言強調，原則是活的文件，不是刻在石頭上的規則，需要面對新的挑戰和機會，調整它的應用。

如果說《公元二千年的合作社》開啟了原則的新視域，那麼《合作社原則指引

釋義》則告訴我們原則的新觀點。試想，在全球不同民族、文化、信仰、習俗及歷史之錯綜複雜的時空背景下，要能適切地將原則應用到經營管理上，確實是一件不容易的事。

為了便於讀者能在最短時間認識《合作社原則指引釋義》這本書，實有必要做些導讀的工作。幾經思索，本文擬先對原則作理念性詮釋，提出閱讀後的心得；接著，李修璋女士則針對各項原則作精簡的闡釋，俾讓讀者閱讀《合作社原則指引釋義》全書時，容易著手。

## 二、合作社原則的意義

原則代表的意義是什麼？這不能從「法」的角度來理解，須從「實踐」的面向來認識。

原則是經營合作社的「指引」，具有「導師」的性質。不是懸置高處的精神文件，在需要的時後朗朗上口一下，而是在實踐中呈現出它的意義。

實踐，要考慮處境。不同的處境有不同的實踐策略與方法，也就是說，合作社需要在不同的處境適切地應用原則。處境的考慮，是《合作社原則指引釋義》的重要看法。

合作社要如何適切地應用原則？這不是交由國際合作社聯盟來決定的，而是合作社根據自己的處境來決定的。原則的重要性不在原則的內容怎麼說，在於我們能否把怎麼說的道理實踐出來。怎麼做，才是彰顯實踐意義的重要途徑。

實踐的觀點，可以從王陽明「知行合一」的學說來說明原則實踐的重要性。王陽明在《傳習錄》中有段論述：「知之真切篤實處即是行，行之明覺精察處即是知，知行工夫本不可離。真知即所以為行，不行不足謂之知。」

若把王陽明這段論述應用到合作人對原則的認識，用今日通曉的話來說，意思是：若要真正理解原則的話，就要實踐「出」原則的本意。

王陽明「知行合一」學說告訴世人，理解是「知」，實踐是「行」，兩者本為一體；把「知」與「行」分開來看，就難獲得「真知」了。

切記，「行」始於「知」，「知」起於「行」；「知」與「行」不是誰先、誰後的概念，而是同為一體，呈現一體的兩面。

台灣主婦聯盟生活消費合作社願意

盡心盡力完成《合作社原則指引釋義》這本書的中文翻譯工作，相信在這過程夥伴們已體認到「知行合一」的道理。同樣的，也盼望閱讀本書的合作人能注意到：凡是不能篤實地「行」出原則的本意者，即是對原則的認識還是處於不「知」的階段。

如何實踐？格林在《合作社原則指引釋義》序言中指出，原則是「運用在 21 世紀合作社的治理和運作上」；班塞爾也認為，原則「適用於合作社的日常治理和管理。」可知，原則不僅含有實踐的意義，且需實踐在合作社治理與管理的工作上。

原則的實踐，一方面需要落實在合作社治理與管理的工作上；另一方面，檢視合作社治理與管理的績效，也須從合作社是否能實踐出原則的本意作為衡量的依據。

### 三、合作社原則的定位

這時有人可能會問，原則不就成了合作社治理與管理的工具，具有工具理性的意義嗎？這裡需要回答兩個問題：一、治理與管理的工具理性是什麼？二、原則的定位僅僅是工具理性嗎？

營利企業需要治理與管理的工具，透過工具的應用降低營運成本，發揮經營

「效率」，牟得企業最大的利潤，展現工具理性的意義。此時，工具理性對營利企業來說是選擇最適的生財工具。

非營利企業也需要治理與管理的工具，藉由工具的應用解決社會問題，發揮經營「效能」，創造社會最大的公平，展現工具理性的意義。此時，工具理性對非營利企業來說是選擇最適的造福工具。

合作社也需要治理與管理的工具，透過工具的應用降低交易成本，發揮經營「績效」，謀求社員與合作社最大的利益，展現工具理性的意義。此時，工具理性對合作社來說是選擇最適的服務工具。

企業選擇的治理與管理工具，只能彰顯工具的理性，別無他用，合作社呢？

既然格林與班塞爾兩人都認為原則應該落實在合作社治理與管理工作上，原則自然就具有工具理性的意義。這是從實踐的角度來理解原則的定位。甚且，透過實踐的角度，尚可辨別出營利企業、非營利企業、合作社三類組織的工具理性不同之處。

然而，原則的定位不是僅從實踐的過程來認識，還應該從實踐出的意義來理解。格林在《合作社原則指引釋義》序言

中進一步表示，原則是「全球公認的合作社哲學核心」；班塞爾也進一步強調，原則「是合理的道德原則（ethical principles）」。將兩人的說法合起來看，原則的定位不只是治理和管理的理性工具，且具有道德哲學的內涵；換言之，原則超越了一般人認知的工具理性層次，而是要回到 1844 年羅虛戴爾公平先驅社（Rochdale Society of Equitable Pioneers）成立時所揭示的道德社會來理解。

道德社會與社會問題有關。179 年前，原則是在勞資對抗下為了解決勞工被剝削、受壓榨、失業等社會問題而設計出來的；179 年後，原則依然是為了解決社會問題而存在，只不過這時的社會問題已換成人類須面對飢餓、貧窮、汙染等永續發展的問題。179 年來，原則始終是作為解決社會問題的「良方」。

良方的功效是藥到病除。179 年前證明了原則是解決社會問題的良方。明顯的功效有：為人類創造了第四種分配制度，消彌了勞資尖銳的對抗，彰顯平等與公平的企業倫理；揭示了尊嚴工作（decent work），成為今日國際勞工組織（ILO）主要的勞工政策；合作社成為國際公平交

易組織（Fairtrade Labelling Organizations International, FLO）的主體，改善窮困地區的生活與生產，以及子女享有正規教育的機會。更難得的是，藉由原則的宣導與普及，社會企業、B 型企業如雨後春筍般出現，成為解決社會問題的新力量。

原則為何具有良方的功效？可從《合作社原則指引釋義》開宗明義點出的「合作社識別聲明」（Statement on the Cooperative Identity）獲知。

《合作社原則指引釋義》表示，「合作社識別聲明」由合作社的原則與價值共構而成。價值，屬於合作社倫理的層次，有組織倫理與合作人倫理兩種。這兩種倫理是以道德原則建立起來的，合起來稱之合作社價值。

合作社的原則與價值有其邏輯關係。國際合作社聯盟表示，合作社原則是實踐合作社價值的指引（The cooperative principles are guidelines by which cooperatives put their values into practice.）這句話的意思是，一方面合作社價值要在合作社原則實踐中落實下來；另一方面為了實踐合作社價值，合作社原則必然要具備實踐價值的內涵。

這層關係有如王陽明「知行合一」的說法，即合作社的原則與合作社的價值本是同根生，共同存在於合作社本體，只不過是以兩個面向呈現出來。可以這麼說，合作社原則具有合作社價值的內涵；合作社價值則具有合作社原則的實踐性。

#### 四、結論

台灣主婦聯盟生活消費合作社出版《合作社原則指引釋義》中譯本，值得讚許；對於合作社同仁願意犧牲休閒時間奮力完成這艱苦的工作，也值得稱讚。她們的努力，為臺灣合作教育添增了優良的教材，誠為可貴。

這本書告訴合作人，原則須從實踐面來認識。實踐不出原則本意的治理與管理，是對原則認識不夠。能夠實踐出原則本意的治理與管理，必定會在實踐中感受到道德原則與倫理議題（ethic issues）的力量。這股力量對合作社優勢發展會有幫助，也會對促進道德社會發展有所助益。

執行原則時，不是以不變的文字應萬變的時空環境，一定要考慮自己的處境作適切的應用，如此才能實踐出原則的本意，對原則有了正確的認識。

原則的本意是指，透過倫理內涵的治

理與管理，優化合作社營運，解決社會問題，共進道德社會之終極目標。

#### 參考文獻

中華民國儲蓄互助協會，1985，《公元二千年的合作社》。

臺灣主婦聯盟生活消費合作社，2022，《合作社原則指引釋義》。

Friedman, M., 1970, The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, The New York Times Magazine, September 13.

ICA, Cooperatives In The Year 2000, 9/9/2023, retrieved from :  
<https://globalyouth.coop/en/coops-in-the-year-2000>

Vicari, S. and De Muro, P., 2012, The Cooperative as Institution for Human Development, JEL classification: O150; B520; P130

〈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〉