

# 向前臺灣省合作事業管理處致敬

于躍門

## 一、前言

民國 87 年 12 月 20 日在李登輝主政下調整臺灣省政府功能業務與組織(簡稱精省)，將原隸屬於臺灣省政府之臺灣省合作事業管理處(簡稱合管處)併入中央內政部。

按理說，合管處這個名稱已不復出現在政府的文件，然而，卻未消失於政府的檔案中，更不會因此而磨滅合作界對她過去貢獻的懷念與尊重。頌讚之情，遍及城市、鄉鎮；感念之意，遍布鄰里、厝邊。凡是她服務過的城鄉或市鎮，都有懷念的足跡，都有感謝的政績。

為了回應合作界的期待，以及我個人的認知與情感的催促，今特別撰寫此文，向曾為臺灣省合作事業打拼過的公務人員致敬。

## 二、臺灣省合作事業管理處的誕生

臺灣合作事業起自日據時期，日本軍國主義以合作社(當時稱產業組合、同業

組合、任意組合)作為管控殖民地的經濟組織，藉以達到資本壟斷的殖民政策。二次世界大戰末，1944 年 1 月更頒布《台灣農業會令》，強制將合作社、農會、畜產會等相關的團體，合併成一統的農業會，籌集物資，支援太平洋戰爭。合作社成為不折不扣的殖民工具。

鑒於日本軍國主義對臺灣合作事業發展的扭曲，導致合作社的民主本質與經營理念蕩然無存，再加上對合作社的財產作強制性整併，增添了光復後中央政府接收、整理合作社的難度。直到民國 37 年 11 月 19 日台灣省政府公布《台灣省合作事業管理處組織規程》後，臺灣省合作事業始邁入新的里程碑。

對於合管處的誕生，誠如日後臺灣省社會處傅雲處長於臨時省議會第三屆第二次大會答覆蔡鴻文省議員質詢時表示：「政府設一個機構絕不是根據局部現象或感情意氣。…中華民國憲法對教育規定得特別詳細，其次莫過於合作事業，足見，國父遺教與憲法對於合作事業之重視

與提倡。」

據此可知，合管處的誕生，並非「局部現象或感情意氣」，同樣地，合管處的裁併，亦不該是「局部現象或感情意氣」。值得注意的倒是，合管處經年累月建立的行政、教育、培訓、輔導、考核、獎勵等完整的行政措施，萬不能因組織變遷而稍有停頓，希冀在延續中求新、求變，再創臺灣合作事業的高峰。

### 三、臺灣省合作事業管理處的貢獻

從民國 37 年 11 月 19 日臺灣省政府公布《臺灣省合作事業管理處組織規程》起，至 87 年 12 月 20 日精省併入內政部止，前後共有 11 位處長主持過合作行政業務，可以這麼說：個個學經歷俱佳，足堪大任。歷經五十年耕耘，為臺灣合作事業奠定了穩固的發展基礎。

合作行政須配合時勢頒行合宜的合作法規，據以輔導、監督合作社場經營與管理。整理與修訂合作法規是持續的工作，每任處長皆視為一項重要的工作。截至精省前，共有 26 種行政命令仍在運作，同時，也將全部的法規編修成《合作法規暨解釋令彙編》，提供合作社場隨時查考。

為了提升合作社場的經營與管理的能力，合管處對於合作事業之輔導與管理訂有督導、考核、獎勵及補助的辦法或要點，對象為合作社場、合作社場實務人員及合作行政人員，於每年慶祝國際合作社節時予以表揚。對於合作社場補助，合管處年年寬列經費，補助種類包括：示範觀摩獎勵、業績優良獎勵、專案補助，及其他獎助、健全經營管理制度補助及利息補貼。

為了做好合作社場登記，以提升合作社場信用、瞭解合作社場健全與否，每月編製「臺灣省各級合作社(場)統計表」、「省級及縣(市)級合作社場統計表」、「社籍登記每月報部分析表」、「各縣市機關員工暨學校員生社登記案件彙報表」等資料，進行研究分析，送給有關單位作為輔導及研究參考。另外，根據縣市政府報送的「各縣(市)合作社概況季報」編製「臺灣地區各級合作事業統計」季報表及年報表，建立起初步的統計資料庫。

根據我閱讀各國合作教育文獻後得知，臺灣省合作教育之規劃與推動，能夠逐步、逐層的實施，且建置完備、有序，誠可贏得世界典範之美譽；然而，合管處客氣，未能為文公諸於世，供各國參考，殊感可惜。今借用宋·蘇軾《和子由澠

池懷舊》詩中有謂：「人生到處知何似，應似飛鴻踏雪泥。泥上偶然留指爪，鴻飛那復計東西。」來個雪泥鴻爪，捕捉合管處這隻大雁的爪痕。

民國 69 年起，陳伯村處長在歷任處長施政基礎上開始建構合作教育的整體工程。整體工程含有五層意義。一是調整合管處第一組編制，增設合作教育股，負責業務規劃與執行，以及規定督導室推動社會大眾合作宣導工作。二是延聘大學相關科系教授，擔任合作、會計、管理等課程講師，建立合作教育師資團。三是編製教材(19種)、錄影帶，並發行《合作發展月刊》，每月 5,000 本，發送各合作社場、政府機構、各級學校參考。四是辦理國小教師研習會，舉辦合作社場觀摩會，安排大學合作經濟學系學生至合作社場工讀。五是合作教育實施，採各級政府主辦與補助合作社場自辦雙軌進行。

在合作教育迫切需要下，合管處於民國 72 年研訂「合作社場經營管理訓練中程計畫」，隨後，於 73 年 8 月 1 日開始，與天主教社會服務研究院、逢甲大學合作經濟學系等三個單位，共同組成「臺灣合作事業研習中心」。從民國 74 年至精省 88 年，15 年來培訓人數：講習班 19,169 名、研習班 3,127 名、研究班 1,569 名、

專業人員集訓 1,647 名，一共 25,512 名。合管處願意透過主管機關的角色主動辦理合作教育且能有如此規模與成效，國內公務機關實難出其左右，這是合管處陳處長、辛苦的同仁，以及大學教師與合作社場的工作夥伴，大家共同營造出的「臺灣經驗」。陳處長不居功、不張揚，他這種個性是合作界能體會到的。

新竹縣學校員生消費合作社聯合社彭月琴經理及南投縣南崗工業區勞動合作社黃瓊惜經理，談及二十多年前往事，有甘有苦，為了通過三次考試才能取得研習中心頒發的「專業人員證書」，每日臺中新竹往返，照顧小孩、侍奉公婆，備嘗艱苦，如今一切的苦都成了甜蜜的回憶。這是陳處長帶來的合作精神。可敬、可嘉。

#### 四、臺灣省合作事業管理處的精神

精省，是一件浩大的工程，當初的決定是否「根據局部現象或感情意氣」？已非今日探討的主題。惟從政府組織調整過程來觀察，目前，各界仍然意見分歧，尚未建構一個完整的組織架構與運作體制，懸而未決，決而不行，這對大企業來說是何等重大的損失，不符合新公共行政

管理（New Public Administration）當所應為的做法。

20 年來，合管處同仁往往為了一次會議，不得不「朝辭黎明旭日升，暮歸官署夕陽下」，身心勞疲，有目共睹。終於，這七千個奔波的日子結束了，合作界心中的合管處－「黎明辦公室」也於 106 年底正式結束公務，人員北遷。這時，大家看到的是老舊空蕩的房舍，心中擁抱的仍是過去打拼的熱情。

合管處像是一面鏡子，讓人們看的是鏡中的合作社，而不是鏡子本身；自己不是主體，隱退在合作事業行政輔導中。然而，合管處的火種未曾熄滅過，燃燒出她的新意義－臺灣合作事業的基地。不滅的火種，是持續發展臺灣合作事業的原動力。

在承先啟後的期盼下，看著內政部「合作及人民團體司籌備處」的新夥伴，發覺個個年輕熱忱，勇於任事，深信他/她們將是臺灣合作事業繼起的新力量。對於這股新力量，本人願意提供淺見，說說一些合管處的火種，供薪火相傳之用。火種包括：

（一）極重視合作教育。合作教育是發展合作事業的推手，透過教育，得以讓合作人知道：為何需要合作社、如何經營

合作社、合作社能為社員、社區、社會帶來什麼益處。基於這一想法，合管處才會計劃地培養出一批經營管理專才，投入合作事業、籌組合作社，成為臺灣合作事業發展的中堅力量。

未來，我國合作教育似可再行擴大，利用合作事業發展基金成立臺灣合作事業學院，承作：初成立合作社的育成業務、已成立合作社的培訓業務、未來合作社的推廣業務、社會大眾創業的通道、大學相關系所的產學平台、國家合作事業的研發中心，將臺灣合作事業基地推向新的高峰，嘉惠更多的鄉里社區。

（二）培養合作行政專業能力。合作事業在多數國家屬於由上而下發展的態勢，政府制定政策、研訂措施，導引合作事業發展，例如美國農業部藉由補助計畫的推動、英國透過內閣所轄的委員會的指導、南韓政府一步一趨的鋪路，為合作事業創造一個支持性環境，協助合作事業發展。在這過程，具有專業能力及合作理念的公務員是攸關合作社能否健全發展的關鍵人物，需要具備的條件，較一般公務部門為多，這是兩者最大不同之處。

我認為合管處體認到：欲輔導合作社場之前，務須先裝備好自己。如何裝備自己？最實際的做法就是利用下班時間，召

集處內同仁，外聘教師，開班授課，挑燈夜戰，直到通過考試，才能外派輔導合作社場。同仁吃苦，合作社場吃補。如今回想起來，對這些吃苦的公務員，合作界感謝的心聲早已點滴在心頭。

(三) 研訂一系列的輔導辦法。從國際合作事業發展的軌跡來觀察，政府發展合作事業不僅要建構一套發展性的法律制度，更需要備妥一系列的輔導辦法，健全合作社經營管理。辦法有兩大類，一是長期、固定的辦法，另一是短期、因應環境變化的辦法。前者，包括落實年度考核，辦理年度觀摩交流活動，定期出版教育、訓練、宣導教材等，有些亞洲、非洲國家在這方面做得不錯；後者，則是成立任務型輔導隊伍，巡迴合作社場解決問題，這是歐盟國家的特色，已實施一段時間。

為了健全合作社發展，合管處開發出嚴謹的輔導辦法，惟在精省過程，人員流動頻仍，資料難免遺失，若有需要，內政部主管機關可請老同仁協助建檔，作為再出發的基礎，繼續研發、創新，發展一套合乎時宜的輔導辦法。

## 五、感想

為了追趕即將掩門上鎖的「黎明辦公室」，曾經服務過合管處的同仁，接到專門委員陳佳容女士個人邀請卡後(參閱照片 1)，三、四十位紛紛從全國各地返回熟悉的辦公室，大家歡聚一堂(參閱照片 1/2, 2/2)，話說當年，笑聲、淚水環盈滿室。試想，當年她/他們若沒有共同在這空間-「黎明辦公室」辛苦奉獻過，今日哪有凝聚的情愫？看著大夥合照的照片(參閱照片 3)，對照我手中二十年前的老照片，不禁感慨萬千，相同的廉明樓、相同的階梯、相同的人，卻有不相同的情境。誠然，空間是不變的，但會在時間中呈現出不同的意義。

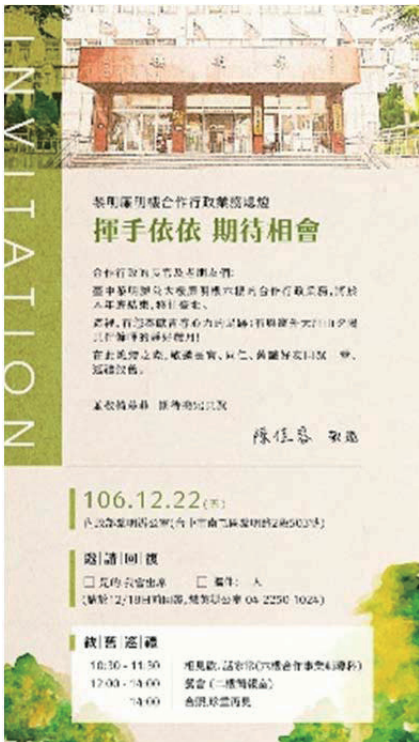
她/他們為「黎明辦公室」創造了一個有意義的空間，同時，她/他們也成為台灣合作事業的視窗，是 2.0 版。透過 2.0 版視窗，可以看到台灣合作事業的基地。

西方有句諺語：「上帝為你關了一扇門，祂必定會再為你開另一扇窗。」相信內政部「合作及人民團體司籌備處」將是一扇嶄新的窗，是 3.0 版、4.0 版、…新視窗。近年，人們若從這一扇窗往裡頭瞧瞧，會看到一批新進的合作精兵，她/他們謙和的處事態度、認真的工作精神，令人印象深刻。未來，台灣合作事業一定能夠看到重重疊疊的高峰，美不勝收的願

景。

門已上鎖了，燈火吹熄了，但熱情尚存，臺灣合作事業並沒有中斷。引用《總理紀念歌》一段歌詞：「莫散了團體，休悞了志氣」，願大家相互勉勵，繼續奮鬥。

謹以此文向前臺灣省合作事業管理處同仁致敬，謝謝大家辛苦的付出，為合作事業留下典範。



▲照片

1



▲照片 1/2



▲照片 2/2



▲照片 3

〈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〉