

敏捷式的合作社經營管理

郭迪賢

2001 年有 17 位軟體實務大師聚集在美國猷他州，討論因應時代需求，軟體輕量級開發模式，共同提出敏捷宣言，由內而外的敏捷心態，強調敏捷是基於四項價值與十二項原則，以價值原則為核心的敏捷專案管理新思維。國際合作社聯盟於 1995 年創立 100 週年大會即通過「關於合作社本質的聲明 (Statement on Cooperative Identity)」，正式為合作社下定義，提出合作社的價值與七項合作社原則。2021 年第 33 屆國際合作社聯盟大會以「Deeping Our Cooperative Identity」為核心議題，再次強調合作社由內而外，以價值與原則為核心的經營管理，與廿一世紀盛行的敏捷專案管理的敏捷式心態與思維，不謀而合。

國際合作社聯盟「關於合作社本質的聲明」足以說明敏捷式發自內心的真正合作社的心智模式。強調以價值為核心，原則保守，方法突破的敏捷式合作社經營管理

模式。如圖 1 所示。1995 年國際合作聯盟為合作社定義為：「合作社乃社員共同擁有與民主管理的事業，同時也是人們為滿足共同經濟、社會及文化之需求與渴望，而自願結合的自治社團法人。」合作社的核心是一群具有共同關係，基於解決共同經濟問題的需要，在共同意願，一同成就一番事業的社員；可以滿足社員共同的經濟、社會與文化的需求與渴望。

國際合作社聯盟 1995 年確立合作社的共同價值，包含合作社整體追求的組織價值與合作社社員所應信守的倫理價值規範。合作社整體追求的組織價值指的是合作社整體追求理想的組織價值，強調合作社是以自助、自我負責、民主、平等、公正與連鎖團體為基礎。合作社社員所應信守的倫理價值規範指的是承襲合作運動先驅創立者的傳統，以誠實、開放、社會責任及關懷他人為合作社員共同倫理價值信念。

合作人的合作心★ 合作人信守的核心價值♥ 合作社的原則來指引方向┃
各類合作社的實際有效經營管理的實務●●●●●

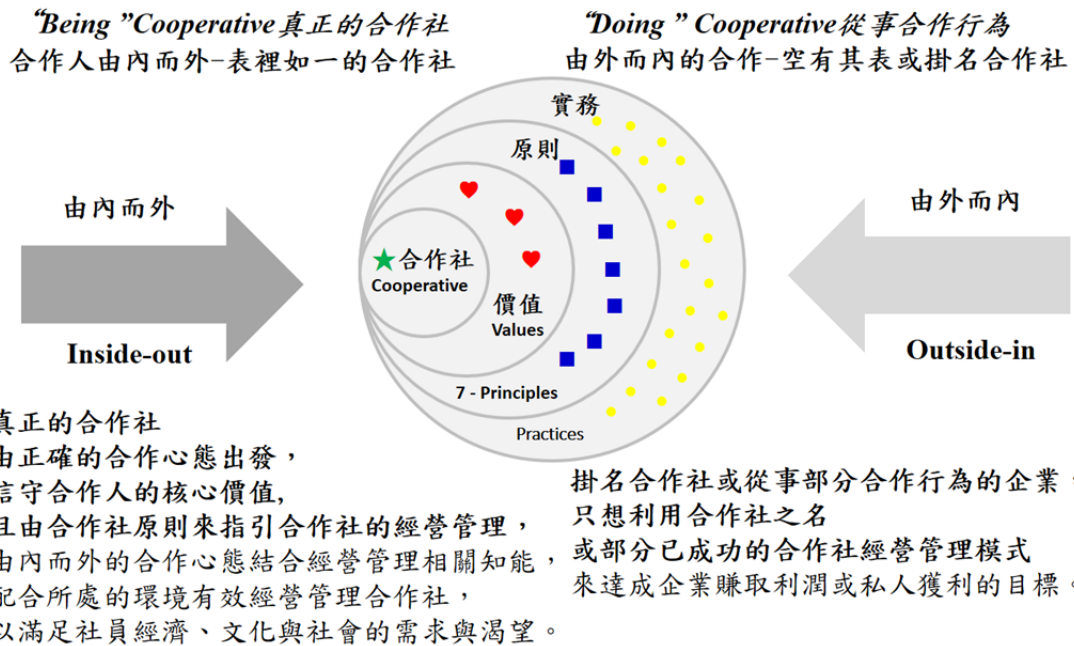


圖 1 合作社的本質認同與真偽之別（資料來源：郭迪賢。2019。合作事業的定義、價值與原則。專題授課投影片。）

合作社原則是將合作社價值付諸實踐的指針，是辨別合作組織真偽的要素和合作社重要特徵所在。國際合作社聯盟 1995 年修訂合作社七大原則以符合時代需求，使其具普遍性與一致性，包括：志願開放社員制、民主的社員管控、社員的經濟參與、合作社的獨立與自治、教育訓練與宣導、合作社間的合作及社對社區的關懷。其中第一至第三原則，是合作社內部動態經營管理原則，第四至第七原則同時

規劃內部合作與外部關係。

國際合作社聯盟的合作社原則經過三次修訂，有其不變的核心原則，與因應環境變遷時的修定原則。始終不變的核心原則有四項：政治宗教中立、無歧視且門戶開放的志願開放社員制、民主管理的社員管控、社員按交易分配盈餘與限制股息的社員經濟參與、促進與發展教育、訓練與宣導。1966 年新增的原則是社間合作，合作社間的合作可發揮個別單位社所沒

有的規模經濟與其他功能；業務性聯合社可發揮特有的規模經濟與功能；社務性聯合社可協助所屬合作社從事組織或教育工作，並維護其共同權益。1995 年新增的兩項原則，是合作社的獨立與自治原則及社對社區的關懷原則；合作社的獨立與自治原則強調其對內自治與對外獨立的原則，合作社是社員所有所治與所享的獨立社團法人的社會經濟團體，不依賴任何個人或團體，亦不隸屬政府或任何資本團體；合作社對社區的關懷原則與合作社的價值中的社會責任相呼應，立足於其所屬具共同關係的社區中，應在能力範圍內，經由社員所贊同的政策，為所屬社區或地方社會之永續發展貢獻己力，發揮特有的經濟、社會與文化目標。

合作社的經營管理除傳統社務、業務與財務管理外，亦不容忽視存在組織中的各項專案與專案管理。適任的管理者能夠有效應用專案管理改善日常營運的作業管理，失職的管理者視專案如一般營運作業處理，成敗關鍵在於能否如期如質如預算完成組織欲達成特定目標的可交付成果。敏捷專案管理強調以客戶的價值為導向，所以客戶包含在敏捷專案團隊成員之一，在既定時間與資源限制下，快速有效

開發階段性滿足客戶價值需求的產品，透過敏捷團隊有效互動，因應市場變化，有效變更，遞增交付有價值的產品、服務與成果。

敏捷式的合作社經營管理，為基於敏捷四大核心價值十二原則與較佳實務心態或做事的思維心態或心智模式。除上述關於合作社本質認同外，不可忽略敏捷宣言四大核心價值：強調人員與互動比流程與工具重要、對客戶有價值的產品服務比流程與工具重要、與客戶的協同合作比合約談判重要及因應環境需求變更比遵循計畫重要；且經營管理要能將社員與顧客納入經營管理團隊之中，有效滿足對社員與顧客而言有價值的經濟、社會與文化需求。

〈本文作者郭迪賢係逢甲大學合作經濟暨社會事業經營學系及專案管理碩士在職學位學程教授〉