

质量管理体系引领农民专业合作社提质发展探析

滕明雨¹, 黄晓静¹, 朱燕云²

(1. 贵州财经大学 管理科学与工程学院, 贵州 贵阳 550025; 2. 湖南省怀化市溆浦县黄茅园镇人民政府, 湖南 怀化 418000)

【摘要】在“一带一路”和乡村振兴战略带来的机遇和挑战下, 农民专业合作社迫切需要提质发展。从世界各国农民专业合作社的发展经验来看, 放眼海内外市场、走质量管理建设之路是我国农民专业合作社的可期方向, 并且从组织本质、质量管理原则、应用的可行性几个维度来看, 农民专业合作社与 ISO 9001 的内在要求高度契合。虽然实践中农民专业合作社推行质量管理体系建设还面临着一定的困境, 但质量管理才是其质量提升最经济的方法。

【关键词】农民专业合作社; 质量管理体系; 国际经验; 规范化

【中图分类号】F306.4

【文献标识码】A

【文章编号】1671-7252 (2021) 05-0032-07

2021 年农民日报社三农发展研究中心调查数据显示, 2014 年全国农民专业合作社 (以下简称“合作社”) 数量为 128.8 万家, 带动农户 1 238.1 万户; 2017 年全国合作社数量达 196.9 万家, 带动农户 1 582 万户, 相比 2014 年分别增长了 53.3% 和 27.7%; 2020 年全国合作社有 224.1 万家, 比 2017 年增长了 13.8%, 带动农户 1 515.7 万户。国内有半数左右的农户都受到了合作社的辐射影响, 2018 年社均可分配盈余达 314 万元。可见, 合作社不但是各省打赢脱贫攻坚战的重要保障, 还是引领农村经济从家庭分散经营转向集中规模经营、提高我国农民组织化程度、促进小农户和现代农业有机衔接的主要载体^[1]。

一、合作社质量提升呼唤新思路

乡村振兴深化了脱贫攻坚的内涵并拓展

了其范围^[2]。从产业扶贫到产业兴旺, 乡村产业在发展过程中经历了一系列深刻变革: 以产量为主转变为以质量为先, 粗放经营调整为精细经营, 发展持续性不断增强, 供给层次不断提升^[3], 这也表明效率提升、规模增长和持续发展是未来乡村产业的重要特征。但是, 我国绝大多数合作社的能力水平和发展观念明显滞后于乡村振兴的时代要求。农业农村部于 2019 年和 2020 年连续推出“推进农民合作社质量提升整县试点”行动和《新型农业经营主体和服务主体高质量发展规划 (2020—2022 年)》, 意在促进新型农业经营主体的高质量发展。与学界和业界将合作社的规范化视为合作社高质量发展的观点不同, 本研究认为规范化只是组织存续和发展的基本要求, 是高质量 (品质化) 的必要条件,

【收稿日期】2021-05-12

【作者简介】滕明雨 (1981—), 男, 黑龙江哈尔滨人, 贵州财经大学管理科学与工程学院农管系主任、副教授, 博士。研究方向: 合作社质量管理体系。

二者“普遍性”与“特殊性”的辩证关系不宜混淆。中国社科院苑鹏提出了这样一种观点:在全新发展理念的指引下,逐步提升农民合作社的质量,将视野转向发达国家合作社的发展经验,希望可以得到些许启发。

二、国外合作社的经验启示:企业化质量管理与国际市场竞争

罗虚代尔公平先锋社(The Rochdale Equitable Pioneers Society)于19世纪40年代中期在英国出现,标志着合作组织和合作制度开始建立。合作社在西方社会已经历了180多年的发展历程,发展经验丰富,呈现出鲜明的特点。

(一) 加拿大合作社

加拿大的合作社呈现三个特点,分别为治理机制趋于公司化、运作过程趋于股份化、发展目标趋于营利化^[4]。加拿大合作社在治理结构上呈现出公司制的特征,即所有权和经营权分离。职业经理人须对全体社员负责,并享有独立自主的经营权。在运作机制中,加拿大合作社通过引入公司治理体系和股份制运作模式^[5]实现了合作社的现代企业化改造,从而走上了高质量发展道路,成为国际合作社发展的典范。

(二) 法国合作社

纵观全球,法国的食品加工出口量最多,其农产品净出口量也位居世界第二。法国农业的发展得益于内外双重推力。其中,外部推力是欧盟共同的农业政策,内部推力则是鼓励、扶持农业合作社不断大力创新农业生产及经营组织。21世纪初,法国合作社将足量的公共积累及发展基金储备下来后,承诺返还所有的盈余,对外则采用企业化经营方式。合作社以较高的价格销售社员产品,并对资本联合形式进行创新,对私人资本进行吸收、联合和合并后,创办企业,以此来拓展经营领域,扩大生产规模,全面提升市场竞争力^[6]。

(三) 丹麦合作社

丹麦农业主打畜牧业,就其畜牧业来看,养猪业发展势头最为强劲,在全球享有“猪肉王国”的称号。农户以生猪的饲养、加工和销

售为核心,组建了专业合作社,并创办屠宰厂、饲料厂、繁殖场及研究所,完善产业链,由产前品种培育向产后加工与销售延伸。依靠合作社支持和指导,养猪场采用标准化饲养和科学化管理模式,严格实行检验和检疫制度,满足食品安全要求,其猪肉销量在全球市场上是相当大的^[7]。

(四) 西班牙合作社

西班牙合作社的组织制度和运行机制有三个特点:一是管理和决策民主,最高权力属于成员大会;二是实行经理责任制,集中化经营;三是综合管理合作社成员和专家,设立专业化的管理机构,增强管理工作的规范性和有序性。在管理机构内部,分工非常明确,建立了完善的内部激励及约束机制,在一定程度上保障了合作社的良性发展^[8]。

(五) 美国合作社

1980年之前,在所有的发达国家之中,美国创办了典型的合作社。20世纪90年代以后,传统的组织架构及治理模式得到了深刻变革,出现了“新一代合作社”。其主要变化为:合作社呈现出了非常明显的逐利取向,和股份制企业比较类似;合作社的功能日益细化;全球化趋势日益明显,美国的合作社具备更加敏锐的市场嗅觉,呈现出鲜明的生产专业化趋势,合作社逐步演变成带有公共服务性质的组织^[9]。

(六) 国外合作社的启示

国外合作社的经验为我们提供了三点重要启示。

1. 合作社借助现代企业管理制度的嵌入实现了“跨越式”发展。美国将股份制引入合作社;德国合作社已经向股份公司转化;法国允许将合作社的部分业务交给附属机构进行商业化运作;日本农协引入企业化经营机制,逐渐向营利企业转化;泰国合作社与私营部门加强合作,成立合作社附属公司;荷兰的合作社通过创新内部管理方式,得以维持有效的成员管理;印度将合作社机制与公司制度相结合,成立合作社形式的大型商业企业,并由专家和管理董事会的社员进行决策管理^[10]。

2. 瞄准全球市场。经济全球化推动了合作社与跨国公司的竞争,合作社通过与国外企业建立合资企业,建立战略联盟和战略伙伴关系,吸纳国际会员开展国际化经营。例如,丹麦合作社通过标准化建设接轨国际市场,法国合作社通过资本联合形式吸纳社会资源从而拓宽目标市场。

3. 合作社现代企业化管理与国际市场竞争的共生共荣。一方面,国际市场对合作社的输出提出了更高标准的要求,这推动了合作社的质量管理工作,确保其产品和服务的市场竞争力。例如,西班牙合作社通过对内部的严格管控与治理机制来保证其良性发展,从而提高自身产品及服务质量;荷兰合作社通过标准化建设,将拍卖行作为一个中间组织,将市场营销成本降到了最低,打造了差异化、专业化的花卉产业链,也是世界上最专业、最成功的产业链。另一方面,企业化质量管理可以促进合作社保持并提升满足顾客需求的能力,获得顾客信任 and 良好声誉,拓展更广阔的市场。例如,加拿大合作社引进公司制管理制度实现合作社的现代企业化经营,在提升其服务能力同时也保证其服务的水平与质量。可见,生产要素融合带来的企业化经营(特别是质量管理的普世化)和积极投身国际竞争是各国合作社提质发展的普遍经验。所以,在“一带一路”战略的推动和产业兴旺愿景的指引下,我国合作社提质发展也应走质量管理建设之路。

三、国际质量管理标准典范——ISO 9000 族标准的潜在收益

国际标准化组织(International Organization for Standardization, 简称 ISO)负责国际标准的制定和推行,在全球范围内为标准化工作做出协调,引导并帮助不同成员国交流或共享信息,和其他国际组织进行标准化问题的研讨。ISO 9000 族包含了一系列标准。ISO 9000 系列源于制造业,是以企业为管理对象、以质量为核心,同时强调过程和方法的质量管理体系。由于其权威性、指导性和通用性,该标准被世界各国各业普遍接受和认可。迄今为止,有关标准前

后共修订了 5 次,最新版为 2015 版。

实践经验表明,实行质量管理体系可以为组织带来多种益处。一是提高组织效益,扩大市场份额。一方面,可以提高组织的工作效率和产品品质,提升组织的经济效益和社会效益;另一方面,可帮助认证组织获得更多供销合同,扩大市场占有率。二是消除贸易壁垒隐患,促进组织融入全球市场。关税、非关税两种壁垒在国际贸易活动中是相当常见的,非关税壁垒以技术壁垒为主,技术壁垒中又以产品质量认证为主。因此,实行质量管理并获得认证可以帮助组织参与国际贸易,消除壁垒隐患,减少贸易障碍。三是推动组织可持续发展。市场竞争以价格和质量为主要表现形式。由于价格竞争会损害组织和行业的利益,同时极易失控而受到贸易制裁或法律制裁。1970 年之后,在国际贸易竞争中,质量竞争这种方式相当常见,很多国家为了实现“奖出限入”,都运用了进口商品质量标准提升这一有效方式。ISO 9000 质量管理标准的启用,提升了产品和服务质量,使组织可持续地发展并立于不败之地。

四、合作社推行质量管理体系的可行性分析

(一)合作社本质层面

在新古典主义者看来,合作社带有明显的企业属性。国内学者也认为,企业和社会两大部门的功能在合作社中是普遍存在的,既是适合农业发展要求和国情中国情的企业化制度安排,又是一种典型的本土化社会企业(何慧丽, 2019)。只不过由于合作社与企业的差异更受关注,使得二者的关联研究在学界颇受冷遇。合作社需要在工商行政管理部门登记注册的前提,已经说明了合作社的企业属性,特别是在与外部组织发生经济往来时,合作社必须以实现利润(盈余)最大化为目标才能更好地服务社员,这令合作社的企业属性显露无遗。甚至有学者预测我国合作社的演进方向就是农民的现代企业。所以,从合作社的本质出发,将企业中全面推行的 ISO 9000 系列标准应用于合作社的提

质建设也并无不妥。

(二) ISO 9000 质量管理七原则层面

2015 版的 ISO 9000 质量管理体系有七大管理原则, 它们与合作社经营管理存在着高度的契合。

1. 以顾客为关注焦点 (Customer focus)。对顾客及相关方的需求进行全面了解, 赢得并保持他们的信任, 这对组织成功是相当有利的, 这也是质量管理的出发点。需要说明的是, 顾客的需求是不断变化的, “关注焦点”也要相机而变。合作社对外要通过满足国内外市场消费者不断变化的需求来争取利润的最大化, 对内要围绕社员的差异需求提供令其满意的各种经济和社会化服务。

2. 领导作用 (Leadership)。统一的宗旨、全员的积极参与能全面协调组织战略与资源, 促进目标的顺利达成。领导职责是将组织宗旨和方向确定下来, 为员工参与组织目标的活动创设良好的内部环境^[1]。对于合作社而言, 无论是精英领办型中的大户、村社能人和乡贤, 还是企业领办型中的企业代理人, 抑或理想型中的全体员大会, 都可以作为主导者发挥明确建设方向、提升社员意识、激励全员参与的作用。如果是基层党建引领或政府引导成立的合作社, 领导作用会更加容易实现。

3. 全员参与 (Involvement of people)。有关人员的积极参与并得到尊重是组织管理能够高效运行的关键所在。对于合作社质量管理体系建设而言, 一方面, 全体社员须达成共识、齐心协力, 承诺为合作社质量提升贡献力量; 另一方面, 合作社要识别社员自我实现的需求和动机, 通过表彰、授权和提升能力等途径充分调动和激发社员的能动性, 将其更好地融入合作社的质量建设过程。

4. 过程方法 (Process approach)。产品质量是以工作质量为根基的, 产品质量是工作质量的最终体现。但是工作是通过过程来完成的。因此, 重视合作社的工作过程, 并通过把控过程质量实现合作社的产出绩效是这一原则在合作社质量提升中的体现。

5. 改进 (Improvement)。改进可以令组织对内、外部环境的变化做出反应并创造出新的机会从而保持或突破当前的绩效水平。所以, 成功的组织通常会持续关注改进。对合作社而言, 持续改进是为提高其满足市场需求的能力而反复进行的活动, 目的是提高合作社的工作效率和效益, 增加顾客和其他相关方的满意度, 增强市场竞争优势。事实上, 这一原则对于任何市场主体都适用。

6. 基于事实的决策方法 (Factual approach to decision making)。决策是一个复杂的过程, 其中可能包含很多不确定因素。因此, 在分析和审视数据与信息的基础上作出的决策往往更加科学可信, 更有可能产生期望的结果。这一原则强调合作社应该重视事实和数据, 并依据事实作出发展决策。国内大数据技术的蓬勃发展为市场、社员、产业链信息的收集与分析储备了良好的资源。

7. 和供方的共赢关系 (Mutually beneficial supplier relationship)。组织和供方彼此相关, 互利共赢, 双方的价值创造能力大大增强。组织和供方关系对其提供产品和服务产生了直接影响。所以, 对供方及合作伙伴关系网的管理对于任何市场主体来讲都尤为重要。处理好与社员、村集体、当地政府、上下游企业等的关系是合作社稳定、有序发展的保障。

ISO 9000 质量管理体系的七个管理原则体现了全面质量管理 (TQC) 的理念, 管理的对象、范围、人员和方法均为整体性的, 这与合作社全面提质发展的内在要求极为匹配。

(三) 可行性和必要性层面

1. 可行性。首先, 合作社的目标是在管理社员和生产过程中, 负责达标产品的供应, 从而实现利润的最大化和社员福利的最大化。在“一带一路”拓宽国际市场和产业兴旺拓展国内市场的背景下, 合作社应把对过程和结果的质量控制作为持续高质发展的核心理念, 这种价值取向是引进 ISO 9000 族标准的基础。其次, ISO 9000 体系的特征主要体现在针对特定产品进行相应质量标准的设定上。此类标准常见的表现

形式为产品质量、性能等量化指标。在预定数量指标的辅助下,质量管理水平的评判便有了有效的量化指标作为参考^[12]。再次,ISO 9000 体系的权威性表现在从原材料的加工到成品的生产包装,每个环节都有相关的质量管理,最终形成有机的、统一的、全面的质量管理。这对合作社提质发展具有重要的启示意义,将质量意识和标准规范融入经营的每一个环节也是合作社提升质量的必然要求。最后,ISO 9000 体系所设定的各项标准彰显出了极强的普遍性与适用性,其第一个适用行业便是农业和渔业,所以,合作社引入 ISO 9000 系列标准在理论上可行。

2. 必要性。经济全球化背景下,我国将国际标准引入合作社的发展建设是适应时代要求的理性选择。一是因为合作社的核心任务是服务,或是服务于消费者,或是服务于产业链,或是服务于社内成员。而成功服务的根本保障在于

产品的品质。所以,合作社要将服务功能发挥得淋漓尽致必须进行管理改革,借鉴企业经营理念并应用国际公认的质量管理体系将是一种必然的选择。二是因为目前合作社在规范性上仍有不足,质量管理方面更缺乏科学的制度和标准。传统的质量管理方式已经无法适应农业现代化发展的要求,甚至成为合作社参与国际竞争的桎梏。所以,引入国际公认的、有效的、科学的质量管理体系是建立标准、形成体系、打造品质的第一步。三是因为合作社的质量建设不能闭门造车,必须与世界接轨,才能让合作社融入世界市场的舞台。“一带一路”战略为国内合作社带来了广阔的市场空间和大量的贸易机遇,ISO 9000 系列标准不仅助其实现了与他国,他地同种产品的横向比较,也是国内合作社参与国际竞争的“通行证”。

至此,我国合作社提质发展的路径如图 1 所示。

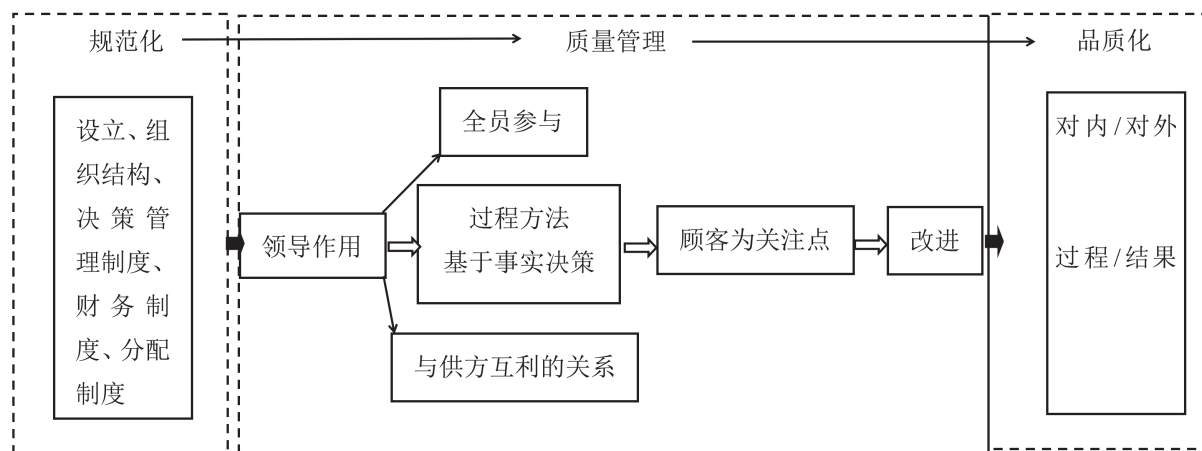


图 1 我国合作社提质发展路径

五、合作社推行质量管理体系的现实困境

(一) 合作社规范化建设语境势强

当下我国合作社的突出问题表现在注册不规范(计慧等, 2019)、制度不规范(赵连星等, 2019)、执行不规范(徐晶等, 2019)、分配机制不规范(景晓兰等, 2012; 李国伟, 2019)等。因此,学界的主流研究还是围绕着合作社的规

范化建设展开。对于合作社如何在规范化基础上,通过标准化建设走向品质化的探索尚未进入主流研究视野。业界则忙于帮助合作社在《中华人民共和国农民专业合作社法》的指引下,理顺合作社的内部秩序和基本功能,也无暇顾及合作社品质提升的问题。因此,探讨合作社的品质化发展成了“合作社后规范化”时代的任务。但研究认为,虽然实现合作社质量管理和质量提升的前提是合作社的规范化,但质量管理

体系的内在要求和核心价值观仍然有益于合作社的规范化建设。如质量管理体系要求对岗位、职责、权限进行分配,要求对活动过程进行管理和记录,要求组织具有风险意识和改进思维,这些要求都推动着实行质量体系的组织完善组织架构,明确职责权限,规范制度管理。因此,辩证而非“一分为二”地看待合作社“规范化”和“品质化”的关系,有利于更好地理解合作社的发展路径。

(二) 合作社领导及成员的质量意识尚未构建完成

合作社在打赢脱贫攻坚战役中发挥了非常重要的带贫和益贫作用,其益贫效果的实现离不开政府部门、企事业单位、社会组织及个人的支持和助力。这一点从多地乡镇党政领导频频走上网络平台直播销售,驻村工作队纷纷为村集体经济合作社的产品找市场、寻销路中可以得到印证。脱贫攻坚时期,在中国共产党的领导下,全社会构建起的政治环境和舆论氛围缓解了合作社的带贫压力,保障了合作社的益贫效果。不过,政府及社会力量在销售端的过度代位也在客观上造成合作社社长及成员“只在乎产出数量,不重视产出质量”的路径依赖。2017年拥有注册商标的合作社8.5万家,仅占合作社总数的4.9%;通过农产品质量认证的4.7万多家,仅占合作社总数的2.7%^[13]。数据充分说明国内具有品牌意识和质量意识的合作社可谓凤毛麟角。我国经济由数量增长,规模粗放扩张向质量和效率提升逐步转变,脱贫攻坚时期农产品“贫困同情”的竞争也将让位于市场经济的规律,若合作社领导及成员无法树立“质量立社”的方针,意识不到质量才是合作社的生命力,将成为合作社引领小农户与大市场衔接的一大障碍。

(三) 缺乏建设经验

在全国质量管理体系(ISO 9001)认证数据库中,以“合作社”为关键词进行检索,显示全国只有四家合作社获得过质量管理体系认证。其中,一家已经注销,另有两家是通过有机产品认证顺带获得了部分授权的质量管理认证。实

践中,只有2015年甘肃白银市和2011年湖北蕲春县提及合作社获得ISO 9001认证,此后近十年未见媒体报道。可以说,从全国来看,推行质量管理体系的合作社数量较少,建设经验相当匮乏。没有专业团队的辅助,仅凭合作社自身积累难以构建起正规的质量管理体系。

六、讨论

2020年8月,习近平总书记指出,在“十四五”时期,应该开创一个国内国际双循环的新型发展格局,在国内开放市场的刺激下,引导并鼓励国内经济实体主动参与国际市场。国家宏观战略引导,电商直播和仓储物流的兴起与“一带一路”战略的深入推进为合作社参与国内外市场竞争打通了渠道,提供了平台,创造了机遇。但我们必须意识到乡村振兴时代的农产品竞争是科技、品牌、质量和服务的综合竞争。关于组织的提质发展,日本质量管理大师石川馨指出:质量管理是最经济的方法。因此,对标国际水平、开启标准化建设是我国合作社提质发展和后发赶超的不二选择。

为了破解上述困境,一是要继续深入推进合作社质量提升整县推进行动,不断完善合作社的规范化建设,为合作社推行质量管理体系奠定规范化基础。二是利用现代农业推广方法,通过实地参观、成果示范等方式,树立合作社领头人的质量意识,夯实领导作用。三是将质量管理体系审核员聘为合作社辅导员,与农业农村部新型农业经营主体负责人培养工程嫁接,潜移默化地引导合作社推行质量管理体系。四是通过政府购买、社会服务的方式帮助合作社推行质量管理体系建设。五是加大政策扶持力度,设立专项资金用于奖励推行质量管理体系的合作社。

【参考文献】

- [1] 秦占奎,徐建伟.着力推进贵州农民专业合作社标准化规范化高效化建设[DB/OL].(2019-08-01)[2020-04-12].http://drc.guizhou.gov.cn/ywgz/yjcg/kytj/201908/t20190814_25834092.html.

[2] 郭远智, 周扬, 刘彦. 贫困地区的精准扶贫与乡村振兴: 内在逻辑与实现机制 [J]. 地理研究, 2019(12):2819-2832.

[3] 陈守东, 顾天翊. 益贫目标约束下我国扶贫产业发展的地区经济效率测度: 基于随机前沿模型的实证分析 [J]. 云南财经大学学报, 2019, 35(12):94-104.

[4] 刘玉洁. 加拿大农业合作社发展的起源、现状及启示 [J]. 世界农业, 2017(08):180-186.

[5] 徐慧, 刘丰, 陈淑玲. 国外农业合作社委托代理关系及其治理经验 [J]. 世界农业, 2015(07):64-69.

[6] 李先德. 法国农业合作社 [J]. 世界农业, 1999(03):44-46.

[7] 陈红娟. 发达国家农业合作社发展概况及经验借鉴 [J]. 宁夏农林科技, 2011(12):162-164.

[8] 彭吉萍, 高泉. 国外农民专业合作社发展经验及其

对中国的启示 [J]. 全国商情 (理论研究), 2013(5):73-74.

[9] 洪闫华. 国外农业合作社治理的经验及启示 [J]. 经济纵横, 2012(06):96-99.

[10] 黄正多. 合作社发展: 印度的经验与教训 [J]. 南亚研究季刊, 2008(01):61-65,92.

[11] 马皓莹. ISO9000 质量管理原则视角下的新公共管理 [J]. 长江论坛, 2011(4):56-60.

[12] 曹红军. 公共部门引进 ISO9000 管理体系的探讨 [J]. 广西民族大学学报 (哲学社会科学版), 2003(S1):136-138.

[13] 本刊编辑部. 让合作社品牌亮起来 [J]. 中国农民合作社, 2019(8):1.

(责任编辑 任卫娜)

Analysis of Quality Management System Leading High-Quality Development of Specialized Farmers' Cooperatives

TENG Ming-yu¹, HUANG Xiao-jing¹, ZHU Yan-yun²

(1. School of Management Science and Engineering, Guizhou University of Finance and Economics, Guiyang Guizhou 550025, China; 2. People's Government of Huangmaoyuan Town Xupu County, Huaihua Hunan 418000, China)

Abstract: With the opportunities and challenges brought by the Belt and Road Initiative and rural revitalization strategy, it is urgently needed for specialized farmers' cooperatives to improve quality. Viewing from the development experience of cooperatives in the world, it is the expected direction of China's cooperatives looking at domestic and overseas markets and taking the road of quality management construction. From the perspective of the nature of cooperatives, quality management principles, and the feasibility of application, cooperatives is a strongly fit for the requirements of ISO 9001. Although cooperatives still face certain difficulties in implementing the quality management system in practice, quality management is the most economical way to improve cooperatives' quality.

Keywords: specialized farmers' cooperatives; quality management system; international experience; standardization