

谈合作社理事会成员取酬问题



文 | 徐旭初

浙江大学中国农村发展研究院教授

农民合作社理事会成员取酬问题，是我国合作社发展实践中一个带有普遍性的关键问题，值得重视和讨论。为此，我谈谈看法。

首先，我们应该确认以下几点：农民合作社是由农业从业者谋求、维护和改善其共同利益，按照自愿、公平、民主、互利等原则，通过约定共营活动建立起来的经济组织（或者干脆说是企业组织）。几乎所有的农民合作社（特别是农民专业合作社）组建并嵌入在市场经济的竞争环境中，其生存和发展无疑取决于其经营活动的正常、成功和可持续。而合作社经营活动的正常、成功和可持续不仅离不开合作社管理者的组织管理，也离不开合作社经营者的企业家才能及其有效发挥。因此，在存在显性或隐性的企业家市场的情况下，换言之，具有企业家才能的人是稀缺的，总是不难获得其职业地位和报酬的。显然，在合作社中发挥了其企业家才能的人应该获得相应的报酬。

不过，并不能简单地讲合作社理事会成员应该取酬，而是要看该理事会成员在合作社中具体承担什么角色、从事什么职责，以及

该合作社章程制度是如何规定的。

一般而言，如果只是担任理事会成员角色，承担合作社的内部决策及组织建设的职责，那么，该理事会成员通常是不应取酬的。这在全世界绝大多数农民合作社（或农业合作社）中都是如此。因为合作社作为成员们约定共营的自组织，其理事会成员是民主选举的、自愿担任的，其合作社内部决策及组织建设工作也是其本分职责，并不存在应该支付报酬的问题。当然，如果理事会成员因此而付出了很多时间和精力，获得一些津贴也是合理的。

然而在现实中，很多农民合作社的理事会成员在承担其内部决策及组织建设工作之外，同时还承担着合作社的生产经营管理工作，那么，这就应该获得一定报酬了。因为在此情况下，该理事会成员其实并不是在履行其理事的内部决策及组织建设的职责，而是在履行经理人员的生产经营管理职责，只不过是一身兼二任而已。此时，该理事会成员的报酬并非因为其理事身份，而是因为其承担了本应由专职经理人履行的职责。

那么，如果合作社理事会成

员因为承担生产经营管理工作而获得报酬，那么应该获得多少报酬呢？既然农民合作社是一个农业从业者约定共营的自组织，那么，在法律法规并未对此加以规定（其实也没有必要规定）的情况下，自然应由合作社章程加以规定。当然，一般不应高于外聘的专职经理人的报酬水平。

应该特别指出的是，在市场经济的竞争环境中，经济属性是农民合作社最显著的组织特性，因此在很大程度上，合作社带头人（当然包括一些理事会成员）必须具备经营管理方面的核心禀赋或者竞争力要素才能胜任，或者更有利合作社的持续健康发展。这些核心禀赋或要素包括市场开拓能力、协调外部关系能力、行业发展把控能力，包括能够承担风险、能够妥善处置不确定性、能够适应时代趋势并实现经营管理创新等。具有这样一些才能的合作社带头人就是“合作社企业家”。没有合作社企业家，合作社是做不大、走不远的。因此，合作社企业家的才能应该得到尊重，他们应该获得合理的工作报酬。🔴