

林業合作社個案輔導剖析－以新竹縣永泰林業生產合作社為例

文/圖 邱祈榮 ■ 國立台灣大學森林暨環境學系副教授

一、前言

台灣民營森林若以森林持有權觀點來看，包括私有林、公有林(兩者合計約25萬公頃)、原住民保留地森林(17.8萬餘公頃)、國有林班租地造林(8萬餘公頃)、國有林班解除地及原野地租地造林，以及近年來於平地地區所推動的獎勵造林，其面積合計約有56萬公頃以上，約佔台灣森林面積的27%(羅凱安，2011)。目前社會大眾對國有林地，普遍存有較高的環境公益功能期待之際，在短期間內，林木生產功能大概也只能寄望於民營森林的有效經營。

但是在台灣民營森林經營具有：面積小、壽命有限、區域市場、農莊林、多元利用與轉用嚴重等六項特性，目前面臨進口材、環境資源保育與社區發展等困境(羅凱安，2011)。若就林木生產方面而言，因其生產規模過小，導致生產成本高，且林業收入回收時期長，加上目前林主年紀偏高，幾無從事林業勞力之可能，

致使營林意願低落。因此多有學者指出，若能透過林業合作社的組織，將國有租地造林、公私有林、原住民保留地、及其他各種林主加以整合，形成一個具有生產規模的區域性合作社，應是一條可以突破目前困境的嘗試(羅紹麟，1995；邱祈榮，2011)。

台灣林業合作社興衰，依據羅紹麟研究，最早的林業生產合作社為1948年成立的竹山林業合作社，1978年時林業合作社多分布於台灣中部和中西部，其中最多的是南投縣，有7個林業合作社，全台總數有13個(羅紹麟，1980)。隨著木材由國外進口，伐木業的式微，使得林業生產合作社生存面臨危機，截至2001年，林業生產合作社只剩下3家，社員307人，總股金額59萬元。至2012年實際探訪的結果，全台僅剩下烏山林業生產合作社與竹山青竹生產合作社還有在實質運作。然而，在此林業合作社幾乎已全面解散之際，2012年6月，於新竹縣卻

逆勢操作，正式成立了「新竹縣永泰林業生產合作社」，這不禁令人好奇，是什麼原因促使這合作社成立？它的未來是否有前途？這種種疑問的解答，應是關心林業林木生產未來發展人士所關注的，也應是林業主管機關未來輔導林業生產組織的關鍵知識。筆者因緣際會，有幸參與這家林業合作社從無到有的整個過程，並且對它未來的發展更有許多的憧憬。因此，特別為文介紹「新竹縣永泰林業生產合作社」成立的整個輔導過程，與大家分享這過程中筆者所領略的點點滴滴，做為日後發展類似組織之參考。

二、林業合作社概述

林業合作組織是一種採用互助合作、共同技術支援和經營的組織，廣義上是指林業組合團體包括第一層次之共同經營，林業合作社、林業協會、林業聯合會甚至於資本式結合如林業公司等皆包括在內，然今日吾人所強調者乃在於家族式為單位而成之合作組織，其合作之範圍似集中在育林、伐木、林產品之加工運銷或林業服務等之林業合作社或富於教育性和技術性之林業協會(羅紹麟，1991)。在林業合作組織中，合作社組織如依據合作社法指稱合作社依平等原則，在互助組織之基礎上，以共同經營方法，謀社員經濟之利益與生活之改善，而其社員人數及股金總額均可變動之團體(全國法規入口網站，2011)。

透過林業合作社來整合林主的林地，再以共同經營方法，可以擴大經營規模，且可做為對外的單一窗口方便與外界溝通。同時透過合作社組織能夠聘用年輕具有專業能力的林業技

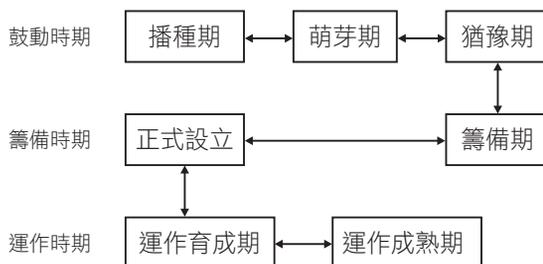
師，或透過造林撫育專業隊，來協助其管理林地，提高林木蓄積量。加上合作社組織僅需7個人以上即可成立，得免徵所得稅及營業稅，且其種類與業務多元總計有12種之多，應是整合林主來擴大生產規模的最佳選項。

同時亦可透過林業合作社，配合林木產品認證制度，提高林木價值。同時參照日本林業補助的基本精神：補助團體，不補助個人。合作社亦因其法人性質，被認定為輔導對象，以林務局林產業輔導體系為例，林業合作社亦被認為輔導對象(中華民國品質學會，2009)。因此，未來政府有相關補助辦法亦可補助合作社來提高合作社經營效率，間接達到增加林主收入的目的。

簡言之，透過林業合作社的組織可以擴大生產規模，可以聘用林業技師協助營林，提升技術與產品價值，讓林主每年都能夠有收入，因此建立以林業合作社為核心的林業生產發展模式，應是未來林木永續生產之基石。

三、「新竹縣永泰林業生產合作社」輔導歷程

「新竹縣永泰林業生產合作社」從無到有，甚至從有到好的階段，依據筆者參與過程與未來期望大致可以分為三個時期、七個階段：



不同輔導階段示意圖

(一)鼓動時期

為了要讓一個林業合作社能夠獲得林主從瞭解到認同、進而起而行，這個時期是需要有計畫的去推動的。在這個案例中，大致分為播種、萌芽與猶豫三個階段，分述於下：

1.播種期

由於多數林主獲得資訊管道有限，恰好新竹縣政府於2009年起，於尖石、五峰、北埔、橫山等地區，每年均辦理林農講習暨座談會。王松永教授與筆者每年均接獲邀請，不辭辛勞穿梭於各地，參與林農講習暨座談會。曾先後就木材利用與氣候變遷、森林碳匯管理、森林認證、林業合作社等議題，對參與的林農提供最新的森林經營資訊。同時，亦透過多次的座談，深入瞭解林農們對於林業生產環境的失望與無奈，並與其探討突破困境之可能性。在座談時間裡，筆者也慢慢地論及林業合作社的一些運作形式與可能之效益，席間引起參與座談林農之注意，且逐漸激起積極想多瞭解林業合作社的念頭。

當然，一次的座談對於理念的傳達確實是不足的，尤其是一年一次的座談更是無法將林業合作社理念的種子埋到林農的心裡。幸好，連續三年，王松永教授與筆者像傳道士一樣，每年都去傳遞這種理念，每次都有讓林業合作社的種子越埋越深的現象，一年比一年的討論都更深入更熱烈，顯見林業合作社的種子已播到新竹縣的林農們的心中，期待有一日能發芽茁壯。

2.萌芽期

透過持續三年不斷的林農講習暨座談會，過程雖然很辛苦，但看到越來越多的林農，開

始思考籌組合作社的可能，讓人感受到那粒深埋於林農心中的種子已經開始發芽。在此階段，以正昌製材廠為核心的林農，開始討論如何籌組林業合作社，並且積極詢問縣政府人員該如何進行。此時，筆者也開始著手提供，關於合作社的一些基本法規與成立要求，讓有心想成立的林農能夠獲得更多資訊參考。

3.猶豫期

隨著對於合作社的討論與資訊獲得，林農們開始對於林業合作社成立後，應該如何運作？是否能有盈餘？這些都是林業合作社成立後實際所要面臨的問題。此時筆者並未把林業合作社成立後的運作及盈餘，過分渲染或誇大；反而是回過來，不斷地去闡述成立林業合作社要付出哪些成本？以及在運作上會有哪些窒礙難行之處？甚至也分析萬一經營不善時，應該要如何面對。經過幾近潑冷水式的討論，讓有心想籌組林業合作社的熱心人士，逐漸冷卻下來，在拋開激情之後，更能冷靜下來好好分析：真正要籌組林業合作社目的是什麼？要付出多少成本？成立之後如何運作？該如何運作才會有盈餘？

此時原本激情的人冷卻下來，對於設立林業合作社開始猶豫起來。因為對於存在許多不確定的未來，筆者希望能過分美化，而是應該讓他們瞭解最悲慘的下場會是如何，讓他們猶豫與思索。因為唯有透過此種猶豫階段的考驗，才能讓真正有心推動林業合作社的林農，能夠顯現出他們的決心。

當然，最後有心成立合作社的相關人士下定決心的要素，還是在於需要有具體的事項，讓他們可以看見成立之後的願景，方能臨門一

腳投入設立之籌備工作。當他們猶豫不決將近一年之後，2011年12月左右，筆者帶著林木經營計畫書的構想，提及若能成立林業合作社，則可以提供技術協助撰寫社員林地的林木經營計畫書，可做為未來FSC認證使用。因為有此承諾，於是在猶豫不決將近一年半左右的時間後，毅然決定開始籌設林業合作社。

(二)籌設時期

經過三年持續不斷的鼓動之下，以正昌製材廠為核心的多位林農有意來籌設林業合作社，開始進入繁瑣的申請程序。這期間更需要有人從旁輔導林農撰寫相關的申請文件，方能讓籌備工作順利。本時期可分為籌備期與正式成立兩階段：

1.籌備期

依據新竹縣社會團體籌備流程規定，正式成立大會之前需要有兩次籌備會議：發起人暨第一次籌備會議與第二次籌備會議。發起人暨第一次籌備會議係兩個會議前後召開：先開發起人會議，主要討論推選籌備委員，組織籌備會，與推選籌備會主任委員；第一次籌備會議則是審查章程草案、決定籌備期間聯絡地址及工作人員、決定會員入會申請手續、申請書格式，並登報公開徵求會員、最後討論籌備期間經費之收繳及籌墊。至於第二次籌備會議內容主要為審定會員名冊、確定成立大會召開日期、地點，並擬訂成立大會手冊內容及討論案、擬訂年度工作計畫及年度經費收支預算表、決定理監事選票格式、決定成立大會工作分工案。

在籌備會議需要審查的文件計有：章程草案與業務計畫書(含年度工作計畫及年度經費收

支預算表)。這些文件在撰寫過程中，較為關鍵的部分為：組織章程第六章及業務計畫中關於業務目標。在其內容的撰寫方面，就要顧及林業合作社未來所要承攬或推動的業務，方能讓林業合作社能與未來林業發展相結合。

2012在此期間筆者與籌備會工作人員接觸頻繁，協助他們撰寫章程草案與業務計畫書，並實際參與撰寫或修改其內容，希望能適用於未來實際業務推動。經過長久的努力，終於於2012年3月4日召開發起人暨第一次籌備會議，會中並蒙林務局長官蒞臨指導，讓與會的林農們倍感鼓舞(圖2)：



2012年3月4日召開新竹縣永泰林業生產合作社發起人暨第一次籌備會議情形

2.正式成立

經過籌備會議的召開之後，再經招募社員及繳交入股金，終於在2012年6月10日召開成立大會，會中通過章程草案、通過年度工作計畫、通過年度經費收支預算案並選舉第一屆理監事。

(三)運作時期

1.運作育成期

當林業合作社成立之後，需要有具體的工作能夠開展，方能確保其運作能夠永續。因此在設立初期林業主管機關應該進行育成輔導，讓

其能夠站穩腳步，逐步達到自立運作的階段。以原民會為例，依據『行政院原住民族委員會原住民合作社獎勵補助計畫』，原民會鑒於提升原住民合作社營運體質正常化及開拓市場能力，並降低取消免稅所造成的影響，對於新成立未滿一年之原合社，申請單位最高補助開辦費新台幣十萬元，項目為電腦設備(含周邊硬體設備)、辦公桌椅、公文櫃、傳真機等，申請以一次為限。另外每年依照考評成績進行補助：

- (1)營運設備費用：經主管機關考核評定成績為丙等者，每社得補助新台幣十萬元以下，補助項目以原合社營運所需設備且申請以一次為限。
- (2)業務費：經主管機關考核評定成績為丙等者，每社得補助新台幣三萬元以下，補助項目為房租、水電費、通訊費、文具用品、郵資費、及其他必要之雜支費用，申請以一次為限。
- (3)教育訓練費用：經主管機關考核評定成績為丙等者，每社得補助新台幣三萬元以下，參與合作社相關進修研習課程訓練費用；經主管機關考核評定成績達乙等以上者，每社每年得補助自辦教育訓練費用新台幣六萬元以下。

由此可見在合作社的運作上，主管機關應該是可以透過適當法律規定，來補助輔導林業合作社，讓它早日茁壯，且能正常永續運作。

2.運作成熟期

當育成階段有良好的輔導成效時，林業合作社應該能夠自立自強獨立運作。而林業合作社除自己社員林地之經營外，也應該要能夠承接社外的各種林業業務。因此，政府或其他林

地有多少林業相關業務，可供林業合作社來承接執行，將成為林業合作社是否永續經營的關鍵。所以未來應鼓勵林業主管機關能夠釋出更多業務委託林業合作社來代為執行，例如：獎勵造林檢測、產地證明驗證、林業施業證照管理、疏伐調查規劃與施作、辦理實務訓練等工作，均應是政府能夠委託的業務。由於林業合作社在運作上有許多種可能模式，加上各種業務的執行方式，都讓未來的運作充滿挑戰性，限於篇幅，筆者將另行撰文討論。

四、結論

綜觀整個「新竹縣永泰林業生產合作社」設立過程，新竹縣林農由不瞭解、理解、引發興趣、猶豫、投入籌備到正式成立，確實是需要學術界的一些助力。這整個輔導過程前後長達3年以上，也意謂著要推動林業合作社，首先要得到當地林農的認可，同時也要能針對林農需要，提出符合他們利益的林業合作社經營型態，這些都是需要投入相當多的時間去瞭解、溝通與協調。

回想三年多前開始推動林業合作社成立時，當時懷抱滿腔熱情，但幾經衝撞與挫折，尤其是與束手無策面露無奈表情的林農座談時，每每都令人感到林業經營的無奈與淒涼。然而，經由持續不斷的努力，終於能夠有個新的林業合作社成立，這不敢說是對過去的努力付出有所肯定，反而認為是對未來林業合作社運作是否能夠永續順利運作的更大試煉。因此，在此期許所有關心林業發展的先進們，能夠對林業合作社伸出援手，擁抱與支持林業合作社，讓它能夠肩負起中興林業的重責大任。🌱