



1978

My.Coop

管理你的农业合作社

模块2

合作社
服务提供





管理你的农业合作社

模块 2

合作社服务提供

目录

前言	vii
缩写	xiii
词汇	xiv
简介	1
关于模块2： 合作社服务提供	5
主题 1	
成员需求是什么？	9
主题简介	11
需求评估	11
主题 2	
提供什么服务？	19
主题简介	21
配套服务	21
提供什么服务？	28
主题 3	
谁来提供服务？	37
主题简介	39
如何分析服务市场？	39
如何选择服务提供者？	40
成员满意度	48

学习要点	75
附件 1	
SWOT 分析工具	51
参考文献	77

模块 2: 合作社服务提供

协调人员

Carlien van Empel *ILO 非洲合作机构*

技术编辑

Anna Laven *皇家热带学研究院*
Carlien van Empel *ILO 非洲合作机构*

作者

Jos Bijman *瓦赫宁根大学*
Francis Mwanika *乌干达合作社联盟*

教育学支持

Tom Wambeke *ILO/ITC DELTA 项目*

语言编辑

编辑集团 *Juliet Haydock 翻译有限公司*

致谢

在此，也非常感谢 Emma Allen, Gulmira Asanbayeva, Yves Chamorel, Maria Elena Chavez, Harm Eiso Clevering, A. A. Firsova, Christian Gouet, Alejandro Guarin, Marek Harsdorff, Hagen Henry Ann Herber t, Rodrigo Julian, Haroun Kalineza, Emmanuel Kamdem, Audrey Kawuki, Nargiz Kishiyeva, R.V. Kononenko, Heidi Kumpulainen, Anna Laven, Margherita Licata, Albert Mruma, Sam Mshiu, Gerald Mutinda, Hüseyin Polat, Merrilee Robson, Constanze Schimmel, Elisaveta Tarasova, Florence Tartanac, Giel Ton, Alvin Uronu, Nellie van der Pasch, Carlien van Empel, Philippe Vanhuynegem, Cees van Rij, Albert Vingwe, Bertus Wennink, Jim Windell 和 L. R. Yakovleva 等提出的批评建议和做出的贡献。

制作该培训材料还得到了以下单位和组织的支持和帮助。



Agriterra是荷兰农民机构成立的一家国际合作组织。该组织主要提供农民间建议，给发展中国家的农民组织提供直接的金融支持，并且成长为具有代表性的农业合作机构。在推动国家民主进程，促进收入分配更加合理和经济发展方面，这些组织发挥着不可替代的作用。如果农民能够联合起来，协调生产，增加市场份额，他们就有更大的机会增加收入，创造更多的就业岗位。该机构旨在通过上述经济活动促进经济发展，激励、支持荷兰的农民组织与发展中国家的有关组织进行合作，并在整个合作中提供资金支持。

<http://www.agriterra.org>



尼美根国际发展事务中心（CIDIN）是一家学科间学术机构，主要解决不平等、贫穷、发展和赋权等问题。该机构进行学士和硕士教育发展研究项目，并在发展、经济学、社会学和人类学等相关的诸多方面开展研究。该中心在农村发展、价值链、收集活动、市场融合、价值链准则和标准制定的影响评估、性别理论、政策和回归主流等方面经验丰富。

<http://www.ru.nl/cidin>



肯尼亚合作社学院（CCK）位于内罗毕市中心17公里外，环境幽静。学院成立于1952年，致力于培训政府合作社的观察员，监督该国合作社的活动。该学院发展至今，正朝着综合性大学的目标迈进。学院发展的总体目标是培养从事合作社活动及相关经济活动的人员掌握相关管理和监督技能，从而更加有效地促进合作社的发展。学院提供“合作社管理”和“银行专业”学位和证书课程，同时也给员工和管理层提供短期的培训课程。学院通过了ISO 9001:2008认证。

<http://www.cooperative.ac.ke>



非洲合作社机构 (COOPAFRICA) 隶属于国际劳工组织，是一个区域性技术合作组织，致力于支持合作社发展。该机构推动出台优惠政策，完善法律环境，发展组织结构（如合作社联盟），完善合作社治理，提高工作效率，完善运行做法。该机构涵盖了东非和南非的九个国家（博茨瓦纳、埃塞俄比亚、肯尼亚、莱索托、卢旺达、斯威士兰、坦桑尼亚大陆和群岛、乌干达和赞比亚），受命于ILO坦桑尼亚总部的命令，接受几内亚合作社项目的技术支持。该机构成立于2007年10月，并由英国国际开发部（DFID）提供核心资金。该机构服务范围广泛，涵盖许多国家和国际组织和机构。

<http://www.ilo.org/coopafrica>



小农户能力建设中心 (ESFIM) 是11个国家的农民组织和AGRINATURA之间的合作机构。该中心的总体目标是按照市场需求研究农民组织需要的政策，增强发展中国家小农户的实力，通过制定有力的政策，创造监管环境，建立有效的经济组织和机构，给农民带来可观的现金收入。

<http://www.esfim.org>



国际劳工组织 (ILO) 是联合国的一个三方性机构，联合各成员国的政府代表、雇员和工人共同保障全世界劳工的基本工作状况。该组织认为，合作社在改善世界各国人们的工作生活条件方面起着重要作用。根据2002年《合作社建议推广》基础上的ILO193号建议，其合作社项目（EMP/COOP）服务于ILO的组成部门和合作机构。EMP/COOP和ICA（国际合作社联盟）合作密切，EMP/COOP也是COPAC的组成部分。

<http://www.ilo.org> and <http://www.ilo.org/coop>



ILO国际培训中心是ILO的培训分支机构。其“远程学习和学习技术应用”项目(DELTA)发挥双重作用，一是增强中心在使用高端学习培训方法和过程的内部能力，二是给外部合作伙伴和客户提供培训服务。这些服务也和ILO195号关于“人力资源开发”的建议相一致。“企业、小额信贷及当地开发”项目(EMLD)提供合作社培训，社会和独立经济培训，以及企业家精神教育和培训，改善商业环境，促进小企业持续发展，价值链和商业开发服务，妇女企业家精神培训等。

<http://www.itcilo.org>



联合国粮农组织（FAO）集国际之力应对饥饿问题。该组织服务于发达国家和发展中国家，发挥中立论坛的作用，各国借此平等协商，讨论政策。该组织也传播知识和信息，帮助发展中国家和转型国家进行现代化建设，提高农农林渔业发展水平，保障各国人民的营养状况。由于农村地区拥有世界上70%的贫困和饥饿人口，所以自1945年成立以来，粮农组织一直格外重视农村地区的发展。

<http://www.fao.org>



肯尼亚农业生产者国家联盟（KENFAP）成立于1946年，前身是肯尼亚全国农民联盟（KNFU），是一个非政治、非商业的民主同盟联合会。成立宗旨是赋予肯尼亚农民更多话语权，让他们做出更明智的选择，从而不断提高生活水平。作为肯尼亚农民合法的言论渠道，其主要角色就是明确阐述具体影响农民和农业的主要问题。该组织服务其成员的主要形式有授予代表权、游说和宣传，与国家、地区以及国际组织一道促进成员国之间的合作和联网。该组织还提供咨询服务，开展有利于农村地区发展的研究活动。

<http://www.kenfap.org>



莫西大学合作社和商业研究学院（MUCCoBS）是坦桑尼亚历史最悠久的合作社培训机构，在合作社会计、管理和农村发展方面积累了48年的丰富经验。2004年5月，先前的合作社学院升级为Sokoine农业大学的一个组成学院，MUCCoBS自此诞生。本科和研究生阶段都提供合作社和商业教育课程。学院提供机会让学生获取、开发、提升、传播和保护有关合作社、社区、商业、组织和企业家精神以及其他领域的知识和技能，学院通过培训、研究和咨询确定最终的活动和课程。

<http://www.muccobs.ac.tz>



尼亚加拉合作社发展中心（NCDC）位于阿布贾——洛科贾公路61公里处，占地14公顷，远离市中心，有利于营造一个有效的研究和学习环境。该中心在研究和采用合作社政策、立法和培训等全球最佳实践之后为联邦合作社部门和整个合作社运动提供技术支持。此外，中心还研发分析合作社数据，支持合作社部门的政策和项目，包括合格的合作社管理干部培训，监督和培训人员的培训等。



Royal Tropical Institute

皇家热带学研究院（KIT）位于阿姆斯特丹，是一所独立的重点研究国际及跨文化合作的专业知识中心。皇家热带学研究院始终致力于可持续发展、扶贫及文化保留和文化交换领域的研究。该研究院在荷兰全国范围内致力于提升人们对上述问题的关注度，并大力支持解决相关问题。皇家热带学研究院开展研究，组织培训活动，并提供咨询和信息服务。该研究院的核心方法是阐释政策发展和实施的实践。除此之外，皇家热带学研究院还保护文化遗产，举办展览及其他文化活动，并提供会议和研讨场地。该院的宗旨是加强不同文化之间的交流，增进不同文化之间的相互了解。“皇家热带学研究院是一个非营利性机构，与荷兰等国进行合作，为公共和私人部门服务”（任务陈述）。

<http://www.kit.nl>



UGANDA COOPERATIVE ALLIANCE LTD

乌干达合作社联盟有限公司 (UCA) 1961年注册

成立，是一个国家级的伞式合作组织。其宗旨是推动该国合作社经济和社会利益的发展。该公司成立目的是为了全国所有形式的合作社（基本社团、区和国家联盟）的能力建设、宣传和提高。UCA主要关注下列六个领域的开发活动：基本社团和区域合作社企业的能力建设，根据成员的储蓄情况建立一个强有力的合作社金融系统，技术转让，妇女赋权，年轻人自主就业和环保及改善等。

<http://www.uca.co.ug>



荷兰瓦赫宁根大学及研究中心 (WUR) 的宗旨是“探索大自然的潜

力，提高人类生活品质”。瓦赫宁根大学及研究中心共有教职员6500名，有来自100多个国家的10000名学生，所有人员就职于世界各地的政府和商界的健康食物和居住环境领域。其发展创新中心

(CDI) 致力于改变和创新。该中心重点在食物体系、农村开发、农业及自然资源管理等方面促进创新，传播知识，提升能力。该中心致力于把知识技能与社会范围内的学习和创新过程联系起来。

<http://www.wur.nl/UK> and <http://www.cdi.wur.nl/UK>

缩写清单

AMCO	农业营销合作社
BOD	董事会
MCA	莫西咖啡拍卖场
NGO	非政府组织
RCS	农村合作社组织
SOCODER	商业和农村发展协会
SWOT	优势、劣势、机遇及威胁
TCCC	坦桑尼亚咖啡公司
WRS	仓单系统

基础词汇

供应充足： 可供使用的服务或商品的总数足够满足需求。

产业链操作者： 提供服务以提高成员（也可能是非成员）活动的效率、效果和质量，在销售前购买产品并给产品增值的合作社。

产业链支持者： 提供服务以在无需购买或占有产品的情况下提高成员（也可能是非成员）活动的效率、效果和质量的合作者。

可竞争价格： 低于竞争对手提供的价格，或由于额外的激励措施而更加具有吸引力的价格。

Source: <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-price.html> (2011年10月7日发布)

成本效益分析： 通过比较投资的全部预期成本和预期效益来评估项目或政策是否值得执行的一种经济决策方法。

焦点小组座谈： 一种研究工具和方法，是指聚集某个话题的重要利益相关者一起讨论关于此话题的经历、意见和态度。

正式调查： 一种研究工具和方法，通常用于需要系统分析数据时。一项正式的调查利用包含若干封闭式问题的“结构性调查问卷”（一系列问题）得出量化数据。

内部资源： 是指合作社可从其成员或工作人员处筹集的资源、未分配利益以及资产和服务销售额。

市场评估： 是指对产品或服务的市场评估，包括市场趋势分析、竞争状况评估、展开市场调研等。

市场需求： 是指消费者以任何可能的价格有意愿购买的商品或服务的数量和种类。

市场导向：是指以发现和满足顾客明确表示的或未明说的需求为中心的营销方法或理念。

来源： <http://www.businessdictionary.com/definition/market-orientation.html> (2011年10月7日发布)

市场战略：是指能让合作社集中有限资源，利用最佳机遇，获得可持续的竞争性优势的一种策略。

参与观察：是指在与合作社成员共事和开会的过程中通过观察收集信息的一种研究工具。

生产周期：是指农产品仍然处在生产过程中的阶段，从开始播种到成品产出。

半结构式访谈：一种研究工具，是指限制预设问题的数量，尽量多设置开放式问题。半结构式访谈重视讨论，不太关注调查数据的时效性，最终获得定性

投入要素供应：可使用的投入总量。

配套服务：是指所有支持合作社及其成员的服务，从准备场地到产品出售，其中包括生产服务、营销服务、业务管理服务、金融服务和增值服务等。

SWOT 分析：是指帮助合作社、项目或企业评估其内部优势、劣势，外部机遇和威胁的战略分析方法。

仓单系统：在此系统中，农民将产品送往仓库并得到一张收据。如果农民想申请贷款，可利用这张收据作为抵押物，因此无需等到合作社卖出粮食农民就可以收回资金。

来源： The Royal Tropical Institute, Amsterdam and International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs* (Amsterdam, KIT Publishers, 2010).

简介

为什么要进行一系列农业合作社管理方面的培训？

农业是“农民养活世界”全球发展项目的关键部分。农业也是全球范围内就业的第二大来源。历史上农业已经成为多国发展道路上的重要部分。世界范围内合作社种类繁多--比如新闻机构、学校以及绿色能源供应商等合作社--农业仍然是一个重要部门，其中合作社是主要的组织形式。编写这套培训材料是因为我们相信“有力且有效的农业组织对于推动民主进程、更加合理地进行收入分配、促进一国经济

发展等起着不可或缺的作用。”有证据显示，在阿根廷、埃塞俄比亚、法国、印度、荷兰、新西兰和美国等农业地位比较重要的国家，农业合作社的实力也很强大。但农业合作社的发展也面临着内外多重挑战。外部挑战可能包括市场、规章制度、基础设施或气候变化。内部挑战通常是治理和管理问题。合作社是不以盈利为目的的企业，其首要目标是满足成员的需求和期待。



合作社成员通过持有合作股份占有合作社，通过民主机制**控制**企业并最终**享受**其提供的服务。因此，合作社这种商业模式富有弹性，既复杂又充满挑战。合作社可能会在成员利益（有时相互冲突）、商机和社会考量之间无法达到平衡，陷入两难境地。

关于 My.COOP

My.COOP 是“Managing your agricultural cooperative”（管理你的农业合作社）的缩写。 My.COOP 培训材料旨在增强农业合作社的管理能力，有助于合作社为其成员提高质优高效的服务。

1978 年到上世纪 90 年代初期间，国际劳工组织（ILO）“合作社管理和培训项目材料和技术”团队编写了系列培训材料，这本培训材料也汲取了有益的经验。今天，My.COOP 是 ILO 非洲合作社机构和 ILO 合作社分支机构倡议发起的一个广泛的合作模式。这一倡议也得到了合作社开发机构、合作社学院、合作社组织、

农业生产者组织、联合国的大学和机构等组织的大力支持。My.COOP 是这些组织共同合作的结晶。欲知更多合作伙伴的信息，请查看文首提供的清单。

这本培训材料旨在让（现在或未来的）农业合作社经理能够发现并应对合作社市场化发展过程中所面临的特殊问题和挑战

前文提到，合作社可能会陷入两难境地，在成员利益（有时相互冲突）、商机和社会考量之间难以达到平衡。在这种情况下，合作社经理应该确保关于服务提供方面决策的正确性，这些服务也是许多其他合作社提供的常规服务，比如农业投入供应及营销等。上述问题都在 My.COOP 的培训材料中有所体现：

1. 农业合作社基本要素
2. 合作社服务提供
3. 农产品投入提供
4. 合作社营销



My.COOP 的服务对象是谁？

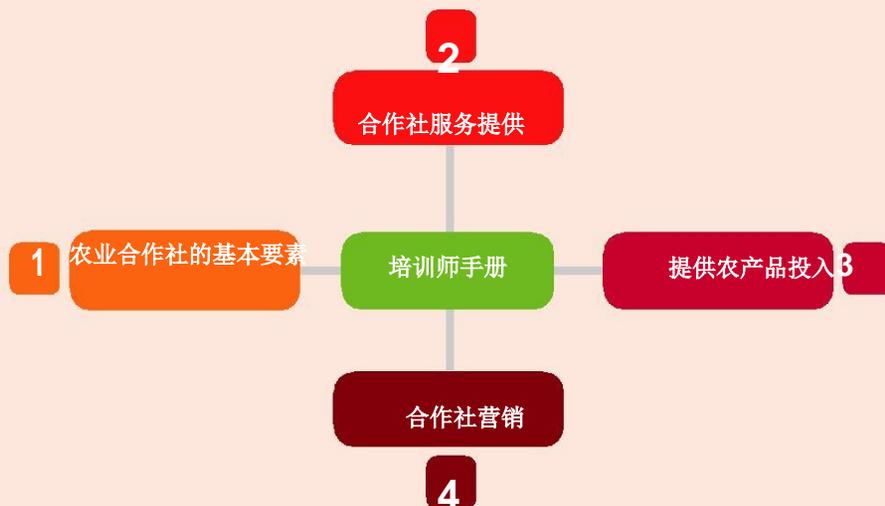
My.COOP 旨在为在岗的和潜在的农业合作社管理人员以及参与合作社管理工作的成员提供培训。假定材料的读者积极参与农业合作社的工作并已经积累了一些实践经验，因此本材料不适用于农业合作社的新人。

此外，对于一些想要为农业合作社提供培训的组织和个人来说，My.COOP 材料也会有帮助。包括：

- 如工会、协会和联合会等合作社组织形式的领导者和经理；
- 在合作社学院、非政府组织工作的合作社培训师和其他（私人的）培训人员；
- 合作社官员和政府相关机构和部门的人员。

培训材料都包括那些内容？

这本培训材料包括一份培训者手册和四个模块，如下图所示：



每一模块都包括几个学习主题。每个学习主题又包含简要的内容简介，配有世界各地的实例讲解，并就农业合作社遇到的普遍性管理问题提出解决办法。此外，每一主题都提供定义、概念和自主

学习模块，帮助自学者具体问题具体分析并学以致用。各模块和主题都独立存在，排序只是为了符合培训需要。

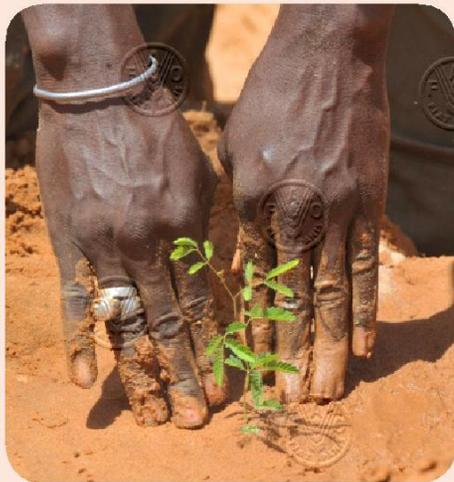
My.COOP网上学习

My.COOP不仅仅提供一系列培训材料，还设有网站，学员从中不仅可以找到培训材料，还能找到相关服务和网上使用工具，比如培训师远程学习平台和移动学习装置等。

网站图片



关于模块2： 合作社服务提供



这一模块讨论了一家合作社为满足其成员及市场需求可以提供的不同服务。

为更好满足市场需求，农民整体上需要改善他们的农业实践。服务可以帮助他们在这方面有所改善。这样的服务包括投入、生产实践和交通运输培训等。

为其成员提供足够的服务是一家合作社最

重要的职能。一家合作社所提供的服务可以提高其成员和非成员产品及活动的效率、效果和质量。合作社可以充当产业链支持者的角色，在无需购买或占有产品的情况下实现上述目的。比如，一家合作社为农民研磨玉米，然后农民把玉米面卖给贸易商。农民通常为这一增值服务付费，但一家合作社也可以作为产业链操作者为其成员提供服务，在这种情况下，合作社从其成员处购买产品并在销售之前给产品增值。同时，我们也会向成员主动提及及相关服务。比如，一家合作社以固定价格从其成员处购买玉米，研磨后售给批发商。经理和董事会必须做出战略决策，决定提供什么服务，考虑合作社应该直接提供服务还是外包，哪种方式会更好等。一家合作社也可扮演中间人或经纪人的角色，通过提供联系方式或为其成员商议价格将生产者和相关服务提供者联系起来。

合作社不可能满足所有成员的需求。一家合作社通常面临财政和能力方面的限制，不能为其成员提供所有所需的服务。此外，与其试图满足所有成员的所有需求，不如细分服务或只提供一项或几项服务，这样更加具有战略性，更加有效。决定提供什么服务需要战略性的决策、成员导向以及市场导向等依据。为了做出明智的决定，合作社需要了解成员的需求，也要掌握其他已有的或潜在的服务提供者的情况。

在发现“成员需求”（主题1）时要进行一系列考量。农民的需求多种多样，因此有必要根据合作社的任务和愿景将这些需求按重要性进行排序。下一步是平衡成员需求和市场预期，确保所选服务符合合作社的宗旨（主题2）。

接下来的一系列考量与“谁来提供服务”（主题3）有关。在选择完成员希望得到的服务之后，必须选择服务提供者。市场能够为个体生产者提供足够的机会来选择服务提供者吗，或者合作社应该自身提供服务吗？这些服务也可以外包给社外服务提供者。

成员获得一项服务后，一家合作社需要评估客户的满意度。服务是否满足了成员的预期，合作社是否提供了成员想要的产品？服务提供是否及时，是否符合预期标准？是否所有成员都需要这项服务？主题3以“成员满意度和服务提供评估”作结。

这一模块是第3、4模块的铺垫，第3、4模块将涉及两类服务：投入提供服务和营销服务。





中国供销合作社
CHINA CO-OP

面向中小型合作社的国际贸易服务平台

背景

宁波海田国际贸易公司是中国供销合作社系统内的大型外贸企业，该公司拥有专业的外贸团队，内部管理机制完善，国内外信誉卓著。该公司发现大量中小型合作社及合作社企业面临着以下问题：

- 1、由于自身规模小，缺乏流动资金，融资能力有限，往往不足以满足开展业务需要。
- 2、由于规模小，业务较少，自身实力弱，缺乏对外贸专业人才的吸引力，难以留住、培养优秀人才。
- 3、经营成本高。业务规模和数量较少，难以在保险、物流等方面获得有竞争力的价格。
- 4、客户资源有限，对业务流程、客户资源缺乏有效管理。

帮助合作社解决这些问题，不仅改善合作社的服务，而且也有利于促进公司发展。

主要做法

开设世贸通外贸综合服务平台（www.shimaotong.com）

主要服务内容

专业外贸资讯：作为一家专业的外贸业务平台，世贸通网站向注册用户提供的丰富的专业信息和上下游厂商信息，无论进口商还出口商都可以在这里找到大量的合作伙伴。

线上订单操作与跟踪：网站注册用户可以实现外贸业务流程的在线管理，包括下单、订舱、保险等，并且可以实现全程实时跟踪业务进展情况。

物流服务、保险服务：注册用户可以以低于市场价格的价格获得有保障的物流服务、保险服务等。

金融服务：注册用户可以享受融资服务，例如出口退税融资、信用证抵押融资、进口订单融资等。



基本经验：

大型合作社企业面向众多中小型合作社及社有企业开展服务，不仅提高了用户的竞争能力，自身也得到发展。



本模块内容

这一模块的名称是“合作社服务提供”，概述了一家合作社在评估其成员需求时、决定提供的服务内容时以及选择服务提供者时必须做出的战略性决策。最后一部分是评估成员满意度。

这一模块分成三部分，主题如下：

主题1：成员的需求是什么？

主题2：提供什么服务？

主题3：谁来提供这些服务？

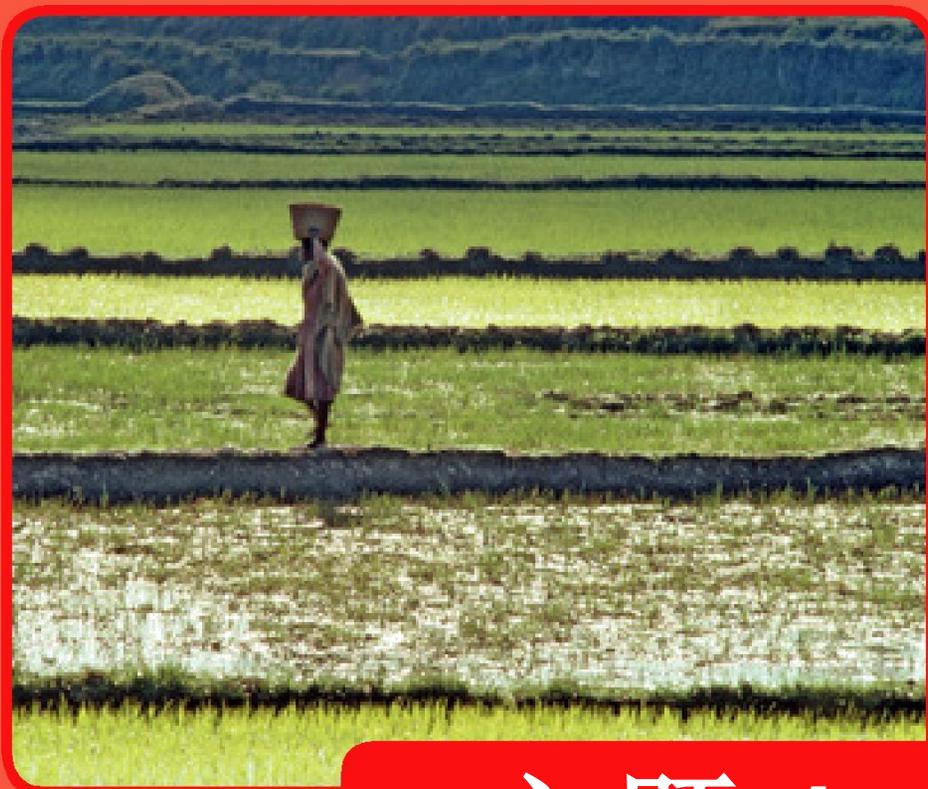
评估一家合作社的运转情况有不同的工具。附件1 阐述了SWOT分析法（优势、劣势、机遇、威胁）如何帮助决策者做决定，最终确定一家合作社可以提供的最好服务是什么。



学习目标

在学习完这一模块之后，你将能够：

- 使用合适的工具和方法评估成员需求；
- 对合作社可以满足的需求进行重要性排序；
- 发现并选择潜在的服务提供者；
- 就合作社提供服务的方式做出明智的决定；
- 在提供完某项特定服务之后评估成员满意度



主题 1

成员的需求是什么？

主题简介

合作社是为其成员提供服务的企业，成员满意度非常重要，因为这涉及到成员是否能够合作社尽心工作。一家合作社能够提供什么样的服务以满足其成员的需求呢？

合作社需要作出战略性决策，决定提供什么服务。合作社应该满足成员的需求，但同时也应该遵守其战略，不能偏离市场导向。例如，一家木薯加工合作社不应该迎合农民要求改良鸡饲料的要求。如果偏离了市场导向，合作社就会忽略自身的宗旨：提高木薯生产者的销售利润。成员的最终产品要在市场上销售，如果木薯条市场已经饱和，那么为其成员提供相关培训便不会获益。

这一主题主要关注成员的需求。*如何了解成员需求？*通常情况下，合作社成员及其服务需求之间并不一致。经理需要了解成员的不同需求，他们可以通过多种渠道收集信息。这一主题将会讨论合作社经理在这一过程中可能采用的工作方式和步骤。

需求评估

一家合作社的成员并非千篇一律，每一个成员都独一无二。农民对服务的需求由他们的生活状况和生存策略决定。农民拥有不同的资源，如人力资源、经济资源、物质资源、自然资源和社会资源等，具体如下：

人力资源：农民的技能、知识和经历程度不同。例如，一些农民上过中学或接受过庄稼生产或加工方面的专门培训，而一些农民从未上过学，是文盲，但这些农民可能在某些具体的领域或实践中知识丰富，技术纯熟。

经济资源：一些农民拥有足够的经济资源，一些人没有，这对他们的生活以及农业实践有重要影响。他们的经济状况决定了他们是否能够投资农场，支付服务费。

物质资源: 并不是所有农民都拥有同样规模的农场。一些成员拥有大片耕地, 一些人完全没有土地或只是佃户。他们也有不同的工具、机械、运输工具、房屋和供水体系。

自然资源: 并不是所有的农民都能接触到同样的自然资源或者利用自然资源, 如制作草料和栅栏的树木、公共牧场、水资源等。在贫瘠的土壤上耕作的农民和在河边种庄稼的农民需要不同的服务。有些农民的土地易受洪水、水资源短缺、水土流失或酷暑等因素影响, 他们也有不同的需求。

社会资源: 并不是所有的农民都加入了某个组织或者与其他人或组织有联系, 这影响到他们调动劳动力或参与决策的能力。

由于农民有不同的资源, 因而他们也需要不同的服务。此外, 他们能够接触到不同服务的能力也取决于他们所掌握的的资源以及社会、经济和政策形势等。这也影响到他们对于不同服务的需求。农民抵御风险的能力、改变的意愿和能力、创新能力和学习某项特定领域新技能的兴趣都各不相同。另外, 农民运用不同的策略来改善他们的生活水平, 强化他们的资源基础。另一重要区别就是男性农民和女性农民之间的区别。通常情况下, 男女在农业生产和价值链中扮演不同的角色, 负有不同的责任。而且他们对于资源的控制和掌握能力也不同, 通常享受服务的机会也不平等。此外, 男女利用现有资源的能力也各异。





自主学习任务 1.1

你了解你所在合作社里农民的程度怎样？你所在的合作社收集农民的信息吗？哪些信息有现实意义？

所有这些因素都决定了农民个人的农业实践、所做的选择、从事农业的方式以及他们所需的服务。一些农民比其他人更有意愿或更有能力支付服务费用。鉴于合作社成员之间的不同性，在进行需求评估时有必要提出以下问题：

谁应该负责靠站需求评估？

评估成员对服务的需求，首先要确定谁来进行分析。在多数情况下，合作社可以独立完成。但考虑到合作社的规模和宗旨，合作社可能没有人手或时间进行评估。在这种情况下，需求评估服务可以外包，这就需要外包费。合作社也可以雇佣当地的顾问或其他合适的人员或组织（私企、非政府组织、大学、合作社等）协助进行需求评估。

一家合作社可以使用哪些方法和手段进行需求评估？

通常情况下，合作社经理经常与其成员进行互动，因此经理对成员需求十分了解，但以更加正式的方式确定成员需求可能十分必要。一个农民的需求可能有很多，但并不能代表其他农民的需求。无法满足不同农民的不同需求不仅会降低工作效率，而且还可能会对合作社产生破坏性影响或引发冲突。

需求评估是一个过程，合作社成员最好能够共同参与：因为农民自身最清楚他们自己的需求。但这个需求评估的参与过程并不总是那么顺利，可能需要利用特殊的工具和方法。在一些情况下，利用一种以上的信息渠道并结合不同的方法（定性和量化）会十分有效。

结合不同的信息来源增加了所收集信息的时效性、可靠性和相关性。这种做法对于一些成员构成复杂的大型合作社来说更为实用。表 1.1 概述了这样的评估方法及其优劣。我们讨论四种方法：

- 正式调查；
- 半结构式访谈
- 焦点小组座谈
- 正式及非正式会议期间的参与观察、观察和讨论。

每一种方法都有其各自的利弊。要决定选择哪一种方法（或几种方法的组合）需权衡方法的利弊。

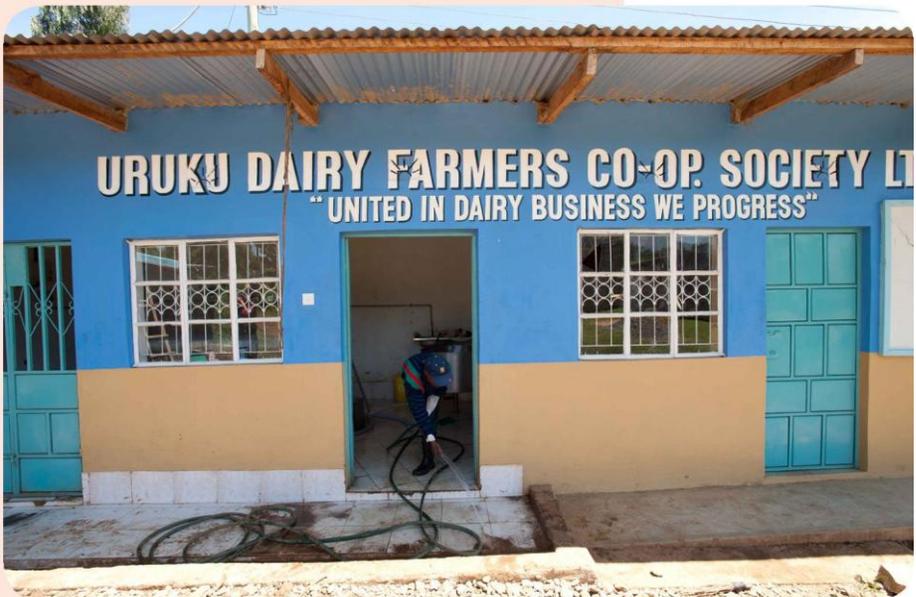


表 1.1: 需求评估方法及其利弊

方法	描述	利	弊
正式调查	<p>当需要对数据进行系统分析时通常进行正式调查。正式调查中使用“结构式调查问卷”(一系列问题),包含若干封闭式问题,最后形成量化数据。根据调查目标和稳健性需要确定样本容量大小。如果组别很小,那么调查很难进行。在系统分析中,农民之间存在的有趣差别可能会消失,这就要求进行严格的系统分析。</p>	<p>真实反映所有成员的状况;</p> <p>客观;</p> <p>当成员需求有高度的差异性时尤其实用。</p>	<p>耗时,耗资;</p> <p>对形式设计要求很高:如果设计不当,可能得出有失偏颇的结果;</p> <p>样本量不足。</p>

半结构式访谈	<p>半结构式访谈重点关注讨论,不太重视调查的数据有效性。缺乏数据的有效性可能会导致带有偏见的结果。半结构式访谈会得出定性数据。研究员利用半结构式调查问卷或问题清单指导讨论,对农民个人进行访谈。通过限制预设问题的数量,增加开放性问题,非正式调查可能会得出令人意想不到的结果。</p>	<p>成本比正式调查低;</p> <p>(比正式调查)更能够应对定性指标;</p> <p>(比正式调查)更能够从辩论和对话中得到启示。</p>	<p>不像正式调查一样能够系统地收集信息;</p> <p>由于抽样问题或研究员的主观解读,结果可能不是很客观。</p>
--------	---	---	---

<p>焦点小组座谈^①</p>	<p>焦点小组是一种互动的形式,通常由 10 个人左右组成。焦点小组把关于某个特定主题的重要利益相关者聚合起来共同讨论与主题相关的经历、意见和态度。主持人通常使用一张清单展示一些开放性的问</p>	<p>对于获得定性信息非常合适;^②</p> <p>能够从对话和辩论(利益不同)中获得启示。^③</p>	<p>需要特别的引导技能(很难指导小组讨论获取预期结果);^④</p> <p>信息加工可能会十分困难</p>
----------------------------------	--	--	--

	<p>题,负责主持座谈会并对会上提出的观点进行口头总结。在了解目前形势,组内就下一步计划达成一致等方面,这种方法尤其实用。主持人可以决定使用一些方法和手段再现情境,包括绘图、直接观察、一览表、流程图等。在有些座谈会上,这种方法也有助于把男女分开。如果女性独自成组,那么座谈也将由女性推动,而且如果男性在场,她们更能充分表达自己。^⑤</p>		<p>(小组讨论得出的结论可能会比需要的多:过滤筛选十分必要);^⑥</p> <p>小组的组成可能会有偏颇,由于成员的多样性,一些成员可能不能充分表达自己的想法;^⑦</p> <p>需要组织(把参加人员组织到一起等)。^⑧</p>
--	--	--	---

<p>参与观察^①</p>	<p>在与合作社成员共事以及开会期间观察他们,可以收集成员所需服务的信息。这既是对农民生产需求所需服务的总结,也能为他们提供良好的启示。^②</p>	<p>通常成本不会太高;^③</p> <p>收集定性信息十分合适;^④</p> <p>能够获得详细信息。^⑤</p>	<p>结果可能不太客观;^⑥</p> <p>很难归纳(具体需求不同,难以归纳出普遍的利益)。^⑦</p>
--------------------------------	--	--	--



ol

自主学习任务 1.2

你所在的合作社熟悉哪种方法？你能解释一下为什么选择这些方法吗？可以使用表 1.1 作为参考。

选择一种或几种方法的组合取决于一系列因素，比如需求和意见的多样性、成员数量、信息种类等。举例来说，如果成员构成不同，一项正式的调查就会比焦点小组讨论能得出更加具有代表性的结果。焦点小组讨论的方法在获取成员不同意见方面会十分有效。当合作社规模很大时，正式调查的方法是首选。如果需要更多详细信息，参与观察和深度访谈是最有效的方法。

下表将会帮助你选择最合适的方法（XXX代表最合适，X代表最不合适）。



表1.2: 选择合适的方法进行需求评估

方法	成员构成		成员意见		成员规模		所需信息	
	不同一性	同一性	分歧	一致	小	大	大概	具体
正式调查	XXX	X	XXX	X	X	XXX	XXX	X
半结构化访谈	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
焦点小组讨论	X	XXX	XXX	XXX	XXX	XX	XX	XX
参与观察	X	XXX	X	X	XXX	X	X	XXX

需要多少合作社成员参与需求评估?

分析成员需求需要具有代表性的重要利益相关者参与，确保获得足够的信息。但这并不一定意味着所有成员都要参加。对于大型合作社来说，要让所有成员和利益相关者参与评估几乎是不可能的，因为这样既耗时又耗资。在这样的情况下，抽取的样本必须足够大，能够代表整个合作社成员基础，但同时也必须控制规模以节约成本。这样的样本应该容纳合作社成员的 5%到 30%不等，取决于合作社成员的数量。样本应该反映合作社成员的多样性，包括女性、男性、年轻人和老年人，年富力强的、体弱多病的和弱势群体，并考虑经济和社会地位等因素，受教育程度和工作类型等。



招远市合作社为农民提供大田托管服务

招远市顺丰植保专业合作社是由招远市供销社所属的太阳农资连锁有限公司于2013年12月领办的为农服务组织。注册资金300万元，社员49人，其中农民社员39人，有农资超市、农机服务队、配药搅拌站、农机化肥仓库。

背景

小农户分散经营是中国大部分农村地区的主要生产经营方式，农民以承包的形式与当地政府签订土地经营合同。不过，由于中国农村每个家庭平均承包的土地仅有四五亩，有限的耕地难以维持一个家庭的生活开支，因此很多农民到城镇打工，将土地经营权转租给亲友，甚至弃耕。

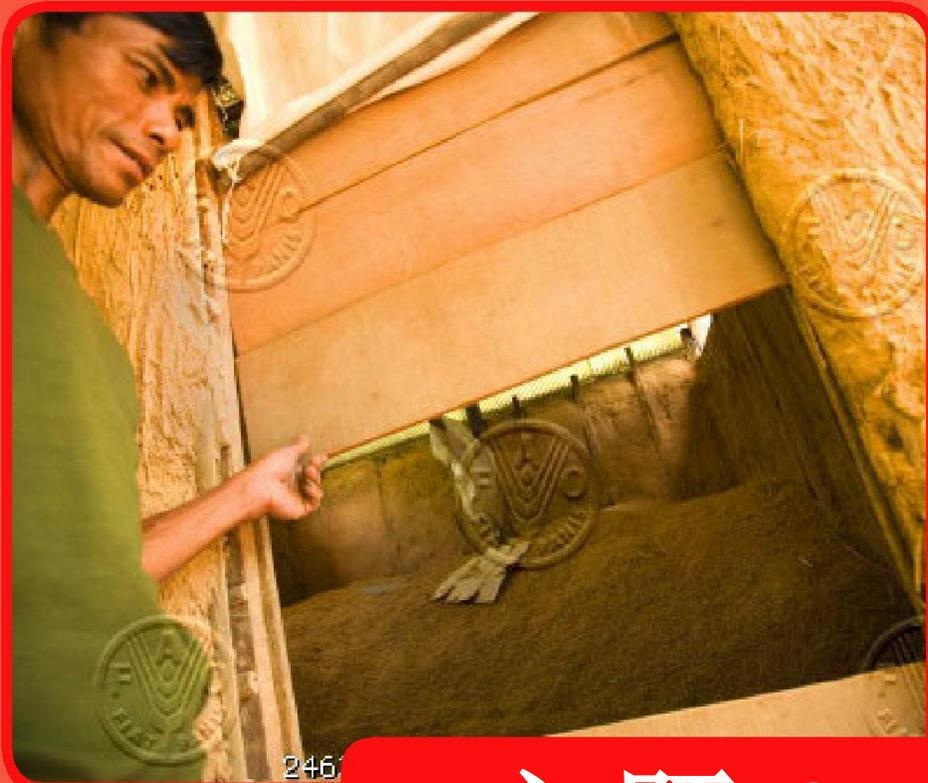
主要做法

合作社与农户平等协商，农户将租赁的土地委托给合作社经营，合作社承诺给农民稳定的租金回报，有时候甚至提供合作社托管土地上工作的机会。当有足够的农民将耕地托管给合作社以后，合作就开始规模经营。

合作社开展统防统治服务和土地流转业务不仅较好解决了“农民的土地谁来种、怎么种”的问题，

合作社开展经营有几个好处：

- 1 机械化、自动化、规模化经营，比农户小规模分散经营可增加10-30%的收益。
- 2 生产全过程统一管理，保证食品安全，而且提升了产品产量和质量。
- 3.科学施用农药化肥，将生产活动对环境的影响控制到最低水平。



主题 2

提供什么服务？

主题简介

在了解成员需求之后需要决定提供什么服务，包括对需求按重要性进行排序，考虑符合预算的做法，并决定对合作社具有战略意义的事情以及目前的市场需求。这一主题将探讨不同的配套服务，重点关注经理就提供的服务所作出的具有战略意义的决定。

配套服务

合作社提供的服务有助于生产者提高效率和质量，但只有当产品最终卖出时提高效率和质量才有意义。一家合作社在提供所有要提供的服务时都必须时刻考虑产品的最终市场。因此，合作社必须了解市场需求。为了满足市场对于质量、数量和时机的需求，农民需要得到配套服务。我们可以将这些服务分成五类：（1）生产服务（2）营销服务（3）业务管理服务（4）金融服务（5）增值服务。

配套服务

配套服务包括所有支持农民及其所在组织从耕种准备到农产品销售的服务。

1. **生产服务**是指支持农民更有效生产、提高产品数量和质量的所有服务。生产服务包括提供投入（化肥、杀虫剂、种子、草料等）、生产研究和咨询服务、机械化服务、兽医服务以及就生产技术、库存管理和工作条件提供建议等服务。
2. **营销服务**是指通过完善生产者的市场准入提供支持的服务。这些服务包括提供市场信息、推动合同谈判、产品促销，即利用品牌、组织或参与商品交易会提供营销策略建议、证书等方式进行促销。
3. **业务管理服务**是指合作社为其成员提供的提升其管理和业务能力的服务，如提供商业计划书或记账方面的支持和培训。

4. **金融服务**是指储蓄、提供信贷、保险、投资基金、补贴保障和销售保障等服务。

5. **增值服务**：在农作物丰收后销售前进行增值。这些服务包括存储、运输、加工、分类分级、包装和贴标签。

下表列出上述五种类型的服务。

表2.1：服务列表

生产服务	提供投入（种子、饲料、化肥、杀虫剂等） 农药和其他投入要素使用方法指导 农场管理培训 人工授精 “良好的农业实践”培训，土壤保护、水资源管理和有关环境问题 粮食产后处理技术培训 安全工作实践培训 兽医服务 天气预报服务 水资源管理 土壤测试与分析 机械化服务 产品及扩展研究 农民田间学校
营销服务	市场信息 谈判 认证 商品交易会 品牌 市场空间开发 运输 示踪

业务管理服务	商业计划发展 记账和审计 人力资源开发 法律服务
经济服务	储蓄计划 信贷计划 保险（庄稼、场地、健康等） 租赁
增值服务	存储和仓储 加工设备 良好的加工实践培训 包装 分类和分级

下面的案例展示了一项具体服务：农场规划。知道种什么、什么时候什么地点销售牲畜可以让农民提高效率，改善效果，获取更大利润。



案例2.1：智利SOCODER评估成员需求和潜力使用的规划方法的效果

SOCODER是商业和农村开发协会的简称，在为智利纽布莱省的小农提供规划支持服务方面已经发挥了先锋作用。有时合作社把精力全部投入到日常项目执行、提供服务和处理短期资金问题方面而导致没有时间帮助其成员规划未来。要知道，规划对于成功的农业实践十分关键。简单地说，规划包括评估农民需求及潜力，农民进而可以对自身可以提供的产品或获得的相应回报有合理的预期。虽然像干旱或虫灾这样的事情难以预料，但生产中的许多其他方面则不会经常改变：可耕地的数量、奶牛通常产仔的数量或者还贷利息等，这些数据都可以进行合理规划。

制定规划支持农民可以实现更多销售，增加收益。因此，SOCODER已经开发了一系列规划支持服务提供给成员。其中一项服务是精确绘制每一块地，包括详细的水土分析，这有助于成员决定什么类型的庄稼适合耕种，哪种轮种方式最合适。羊肉生产者有一个体系，其中记录着羊羔的出生和交配日期，监控动物生长情况，以及计划市场销售羊肉的最佳日期。

SOCODER最近正利用相关技术执行一套综合规划支持体系。合作社和当地一所大学（康塞普西翁大学）决定利用农村地区互联网的互联互通共同开发一个项目。这两个机构启动了Agropyme Digital，这是一个网络系统，支持农村中小企业。在提供许多如土地绘制等传统服务的同时，Agropyme Digital更加高级，更方便用户使用，便于农民存储和分析关键的规划数据。足够的信息有助于管理人员做出好的决策，而好的决策又可以提高农民的生活水平。

Source: Based on information provided by Christian Guet, Agriterra consultant, and on written material supplied by Mr Juan Guido Vidal, president of SOCODER, and Agriterra partner.





自主学习任务 2.1

案例 2.1 展示了利用规划法提高生产者的劳动生产力的做法。你所在的合作社是如何支持提高其成员的能力的？这种能力建设可持续吗？

服务组合

要意识到许多服务在与其他服务结合时才能奏效。“良好的农业实践”培训仅仅展示了农民相继获得合适的投入要素时的结果（反之亦然）。此外，城市市场的价格信息也只有在农民能够进入这些市场时才有意义。

哥伦比亚Cooagronorte的例子（模块1中的案例2.2）说明，一些需求是紧密联系的，同时也说明如何在不给合作社财务造成巨大压力的情况下提供服务。

组合服务的例子：仓单系统（WRS）

仓单系统提供存储和财务的组合服务，有时也提供投入要素服务。对于合作社来说，储存（不易腐败的）农产品和投入要素（更多关于储存投入要素的信息在第 3 模块中提及）是十分常见的行为。仓单系统是合作社（管理仓库）、农民（存放人）、和金融机构（提供贷款）三方达成的协议体系。

农民在仓库中储存其产品以便管理存储。农民是仓单的法定持有者。仓单是质押物，

在此基础上金融机构为仓单持有人（农民）提供贷款。在不出售后产品的情况下，贷款可用来购买投入要素，准备下一季耕种。金融机构接受仓单作为质押物，他们对高水平的存储商品流动性充满信心。金融机构所面临的风险相对较低。根据仓单，金融机构有权在其他债权人之前满足他们的需求。仓库的高质量管理以及监督服务控制进一步降低了风险。

下面的例子解释了仓单系统是如何促进坦桑尼亚的咖啡生意的。

仓单系统

在这一系统中，农民把他们的产品带到仓库中，然后收到一张收据。如果想贷款，他们可以用这张收据作为质押物，所以无需等到合作社卖出粮食就能收回资金。这对于想囤货等待涨价的合作社或者农民必须等到买家付款的情况来说，这是一种有效的手段。

来源：The Royal Tropical Institute, Amsterdam and the International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi: *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs* (Amsterdam, KIT Publishers, 2010).





案例2.2：坦桑尼亚咖啡仓单系统

坦桑尼亚农民把咖啡运至基层合作社—农业营销合作社—或农民协会。农业营销合作社和其他基层农民组织的角色十分关键，可使小农把粮食聚集起来，集体营销，这使得小农有可能实现最低存储规模（3到7吨）。

农业营销合作社在确定咖啡达到最低质量标准后才接收产品，然后给农民发放单据并记录接收的数量。然后向农民付“首付”，通常是干咖啡（阿拉比卡豆）市价的70%。

农业营销合作社据其资产负债表、记录和高管的担保提前从银行贷款中支付“首付”。农业营销合作社成员可同意减少“首付”费用，降低融资成本，从而增加整体利润，其中利润的很大一部分用来支付二次费用。当积累完最低批量规模，农村合作社协会（RCS）在指定的仓库管理员的协助下存储货物。

咖啡相关行业里的多数指定仓库管理者都出自咖啡烘焙厂。许多是合作社联盟旗下组织，但已经转制为自负盈亏的商业实体，提供付费加工服务。莫西坦桑尼亚咖啡烘焙公司就是一个例子。

仓库管理者存储干咖啡，并根据“先来先加工”的原则进行加工，除非存储者出于战略营销考虑特意要求他们延迟加工。管理者往往注重加工费用而非存储费用（一般来说很低）。他们也会从交易商和合作社联盟处提取存储的物品，代表农业营销合作社进行营销。

仓库管理人员在接收干咖啡后发放仓单，记录农业营销合作社存储的咖啡数量和质量。RCS以仓单为依据获取库存资金，从而从其成员处进一步购买咖啡（有时也从下游非成员处购买）。

咖啡仓单的融资银行包括乞力马扎罗合作社银行、国家小额金融银行、商业银行和农村合作发展银行（CRDB）。



合作社仓单服务

背景

河南省范县天灌米业农民专业合作社成立于 2008 年，以水稻种植、加工、销售为主的专业合作经济组织。现有入社农民 1200 余户，带动农户 6000 余户。该合作社通过“粮食银行”仓单服务帮助社员解决卖粮难、储粮难等问题。

主要做法

利用自身储粮设施和储粮技术解决农民储粮过程中遇到的困扰，为农民提供粮食代储、代加工及农产品兑换服务。农民生产的稻米存在“粮食银行”，可以随时取兑现金，每市斤比取兑时市场价高一分钱。同时，农民稻米存在“粮食银行”，还可以获得一定利息。目前，合作社通过粮食银行存粮 5 万多吨，使农民增收 1000 万元以上。

基本经验

通过这种方式，一方面解决了农民储粮难的问题，帮助农民增收，另一方面，以往合作社收购稻米进行加工要占用大量的流动资金，而通过“粮食银行”，解决了制约合作社发展的资金难题，使合作社可以将资金更多投入到设备更新、扩大规模、长途运输销售等方面，促进了合作社加快发展。

作者：戎承法，中华全国供销合作总社

提供什么服务？

成员总会有不同的需求。通常，需求评估最终会产出一份所需服务的很长的清单。合作社不可能满足所有的需求，因此必须按重要性排序。而排序不应仅根据绝大多数合作社成员的需求而决定。原因如下：

- 许多合作社的成员构成不同一。为防止一些成员感觉不平等，选择成员的过程应该公平透明。请一个外部人员协助筛选十分必要。在任何一个小组里，都有某些成员与决策者（在这里指合作社经理）的关系会对合作社产生影响。
- 最后，成员必须在市场上出售他们的产品。一家合作社应该满足真正能够支持生产者进行销售的需求，而且所提供的服务应该迎合市场需求。没有市场，即便是高效质优的产品也没有意义。因此，如果消费者需要包装好的大豆，合作社可能会考虑提供包装服务。此外，为生产周期（生产、收后等）第一阶段提供的服务应该考虑最终的市场需求。例如：当市场上木薯供应量过剩时，培训生产者提高木薯生产力没有意义。
- 另外，服务的选择也应该符合合作社的宗旨，所选服务应该符合合作社的发展战略。如果一家合作社是营销型合作社，那么它应该提供土壤研究方面的服务（或者说只有在土壤研究对促进营销十分关键时）。如果合作社为橡胶生产者提供服务，那么它不应该提供兽医服务。
- 一些需求与合作社周围的情况有关。比如：可利用的能源、完善的立法路径或修订等。提供直接满足这些需求的服务——如，完善市场准入路径——有助于合作社战略的实施，但这并不总能轻易实现。因此，合作社会决定游说当地政府或向合作社联盟寻求帮助。因此，即使需求符合合作社的战略，合作社经理也可能会决定让另外的服务提供者参与进来。



自主学习任务 2.2

你所在的合作社成员的构成也不同意吗？你们是如何处理的？怎样确保每个成员都能发声？

表2.1列出许多对需求进行排序的标准。在一些情况下，满足少数成员的需求对于合作社的经营仍然重要。比如，年轻人和女性的需求不应被大多数成员的愿望和需求所淹没。经理可能选择的其他方法是单独听取少数成员的意见，了解他们的需求。



表2.1：成员需求排序标准

具有特殊需求的成员比例是多少？

合作社应满足大多数成员的需求，然后再满足少数成员的需求。但尽管如此，为避免歧视和不良后果，也应该支持合作社成员中的少数群体，给予他们应有的关心和关注。

其他提供者能够满足需求吗？

如果一种特定的需求（比如化肥）可以轻易地并且以可竞争的价格由当地的其他供应商提供，那么合作社不应该把它视为优先考虑的任务。

在提高生产力方面满足需求的重要性如何？

从原则上讲，与提高生产力相关的需求应受到足够重视。

满足这一需求可以在多大程度上提高产品质量？

与提高质量相关的需求应该受到足够重视，因为满足这些需求可以使农民增加他们产品的价值。

需求在多大程度上反映当地的服务短缺情况？

由于服务投入短缺而几乎不能被满足的需求应该受到重视，因为合作社可以通过满足这些需求对农民产生很大影响。

这些需求是与合作社的核心业务相关吗？

合作社应该重视那些与其核心业务相关的需求，其他需求虽然可能对农业生产十分重要但却偏离了其主要的宗旨。

需求反映瓶颈吗？

满足某项需求是推动生产和商业化过程必要的步骤吗？与关键瓶颈相关的需求应该受到重视。

以上这些建议似乎条理清晰，但实践起来却需要经理具备某些坚实的技能。合作社依靠其成员进行发展，而成员只有在合作社里找到自己合适的位置才能尽职尽责工作。

只要成员失去了身份认同感，他们就会失去对合作社领导的信任。合作社经理应该考虑成员忠诚度的重要性，但同时应该确保合作社不偏离其战略并满足市场需求。

经理和成员（或董事会）之间可能会发生冲突。肯尼亚Ngwataniro奶制品农民合作社（见模块1，案例3.1）人工授精的案例说明了他们是如何应对这样的冲突以及参与过程达成一致的重要性。



自主学习任务 2.3

你了解你所在合作社成员需求的程度怎样？运用表 2.1 提出的问题，将你所在的合作社成员需求按重要性排序。

满足需求的服务有哪些？

在这一点上，合作社经理有一张合作社成员需求的排序清单，而且满足这些需求有很多方式。比如，提高生产力的需求可以通过加大投入、改良设备、改变工作流和改善工作条件来满足。

需求一旦被排序，合作社的管理层就应该决定最佳战略，满足成员需求。哪些服务可以产生最佳结果呢？也就是说必须要对特定环境下的需求有非常清晰明确的了解才能作出决策。为什么生产力低下？是因为投入要素不可获得还是投入要素的质量差？是因为庄稼生长的方式不合适吗？特定的成员群（女性、年轻人等）要比其他的成员更加忧虑吗？

改善工作地点的卫生和安全条件

当地使用的棕榈油通常由女性制造。想象一下，一群女工围成一圈，席地而坐，在气炉边、火堆旁，剥着坚果。在这样的环境中很容易发生意外事故。只要简单地重新改善一下工作环境就可以减少风险，最终有助于提高生产力。

有时满足这些需求可以给合作社业务带来很好的影响。赞比亚Twatasha多功能合作社协会的例子就说明了环境服务也可带来利润，具有吸引力。



案例 2.2: 抓住新兴机遇

赞比亚 T 多功能合作社协会在其成立之初注重的活动包括培训农民进行粮食储存、帮助农民与买家建立联系以及实现公平交易。近来，合作社开始从事环保方面的业务，比如垃圾的卫生管理、废物回收和一般的环境清洁工作。一些致命疾病，如霍乱及其他水生疾病爆发之后，影响市场经营者，尤其在雨季情况更加严重，这就催生了环保方面的服务。市场经营者从浅井中取水饮用做饭，而浅井的水是污染的主要来源。首先，T 提供垃圾回收服务，改善了当地民众的生活质量，而且很快就变成了一项可盈利的业务，并能创造就业机会。最后，更加清洁的环境有利于改善当地的卫生状况以及人们的工作和生活条件。

Source: *Sanitation management of refuse and garbage collection in Zambia*, ILO/COOP^{AFRICA}, 2009, <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf> (accessed 4 October 2011).

成本效益分析

成本效益分析是决定是否进行投资的一种方法。把一项行动效益的价值相加，减去附带成本，结果就会显示是否值得进行投资。

成本效益分析

多数合作社的预算都有限。当所有满足成员需求的服务都由合作社自身提供时，可能不总是能够获利。成本效益分析可以帮助合作社的管理层更好地了解提供一项服务是否值得投入那么多时间、资源和精力。

成本效益分析十分有效，有助于确定投资一项满足成员需求的服务是否值得。分析包括以下步骤：



- 成本鉴定
- 效益鉴定

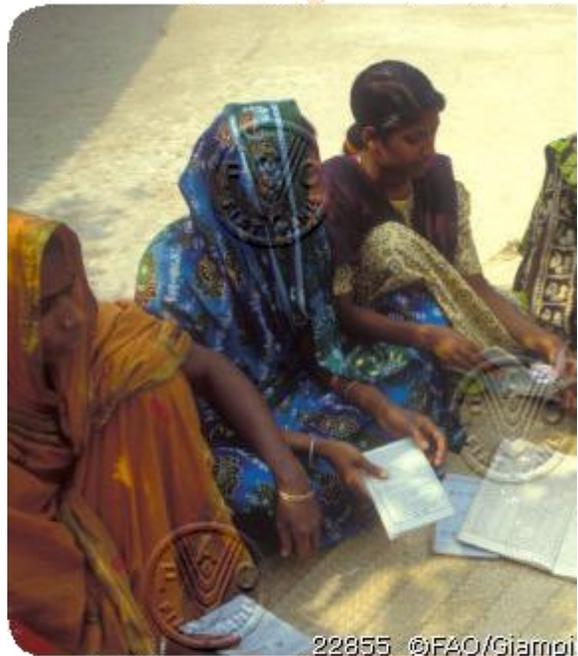
第一步就是确定成本并将所有与投资和提供服务有关的成本进行量化。如果是一项提供投入的服务，就可能包括与投入提供者协商的所需时间，购买投入的成本，储存和运输成本。建议采取以下步骤：

- 把所有贯穿项目始终所要发生的成本列成清单。包括：启动资金、执照、生产材料、工资支出、用户检验过程、培训及出差费用等；
- 把所有可能涉及的非经济成本列成清单。包括：时间、生产损失、有缺陷的过程和其他潜在风险等。试着给成本增加货币价值；
- 把所有的成本加在一起。

下一步是确定收益并把所有提供服务的预期收益进行量化。比如：生产者收入增加、生产时间减少、收后损失减少、包装后的产品质量提高、合作社成员或工作人员的工作条件改善等。

建议采取以下步骤：

- 将所有提供服务可能获得的收益列成清单。包括：从产品和/或服务中直接获得的收益，由于过程的完善和生产力的提高导致的生产成本的下降。
- 把所有可能获得的非经济收益列成清单。包括：生产时间减少、客户群扩大、工作地点的卫生和安全条件改善、客户满意度提升、保护自然资源、声誉更好等。在一切有可能的条件下都要试着给这些收益增加经济价值；
- 把上述所有加起来，得出总收益价值。



最后一步是，合作社应该权衡成本和收益，确定预计的投资是否值得。如果总成本远远超过总收益，那么这项服务就不值得投入合作社的时间和资源。但如果成本和收益相抵，那么合作社就可以考虑所提供的服务能够支持多少成员。

进行成本效益分析对于权衡提供某项特定服务的利弊十分有效，同时也是一种决定一项投资实施否值得所投入的时间、资源和精力的精确方式。

合作社战略

综上，一家合作社必须评估其成员的需求，选择符合其战略的需求，追踪市场需求及所涉及的成本和效益。换言之，合作社的任务就是确保需求评估和服务选择符合合作社战略和市场需求。



合作社应该在所有活动的过程中严格遵守其战略，但实践起来需要特定技能。

合作社经理应该具备的一项技能就是能够摆脱日常管理事务的桎梏。合作社日常管理事务十分繁杂，包括管理员工、维持与外部合作伙伴的关系以及解决问题等。管理人员很容易受一些日常琐事影响而焦头烂额。

但合作社的成立就是为了为其成员长期提供服务。模块1指出，合作社是一些为满足普遍经济、社会和文化需求和期望的人员聚集在一起组成的一个协会，是一个共同拥有的组织并有组织宗旨。合作社具有具体职能（比如一家合作社可以是营销合作社也可以是服务合作社），具有任务和愿景。为长期发展，合作社应该能够适应变化了的环境和情况，但同时也要确保严格遵守其战略和宗旨。这些成员入社的初衷就是这些宗旨。

变化了的环境和条件

合作社的战略、任务和愿景不是一成不变的。一家营销合作社不会轻易变成一家融资合作社，但是其战略可能会渐渐改变。合作社为其成员提供服务，当成员的需求发生变化时，合作社也应该随之改变战略。成员需求通常随市场的变化而变化。当市场需求发生变化时，成员可能需要不同的服务才能满足市场需求。同样，当市场供给发生变化时，比如由于服务提供者退出或新型化肥的引进等而引起变化，成员也可能会要求得到其他服务。合作社需要适应变化了的情况和成员变化了的需求。因为只有成员才反映并决定所需的变化。

日常活动的开展需要符合合作社宗旨。日常活动应该支持合作社运行以达到其目标和愿景。因此，有时经理跳出日常事务，思考一下下列问题是十分必要的：

- 我们为成员提供什么服务？
- 我们合作社的宗旨是什么？
- 我们所提供的服务如何促进战略的实施？
- 我们的战略符合市场需求吗？
- 合作社的宗旨对变化的情况还有现实意义吗？



自主学习任务 2.4

你能替你所在的合作社回答这些问题吗？这些年来，你所在合作社的宗旨、服务和/或战略发生过变化吗？



浙江省桐庐县钟山蜜梨合作社开展全程服务带领社员致富

背景

浙江省桐庐县钟山蜜梨专业合作社成立后，将一家一户分散生产经营的梨农组织起来，形成合力，从而使梨农的蜜梨生产和销售步入了有序的轨道。合作社成立之初，就制定了“统一收购、统一包装、统一销售”的方针，并开展了一系列服务，迅速打开了市场。社员对合作社的归属感、向心力得到加强，越来越多的梨农主动向合作社靠拢，社员也由建社之初的10户发展到100多户。

主要做法

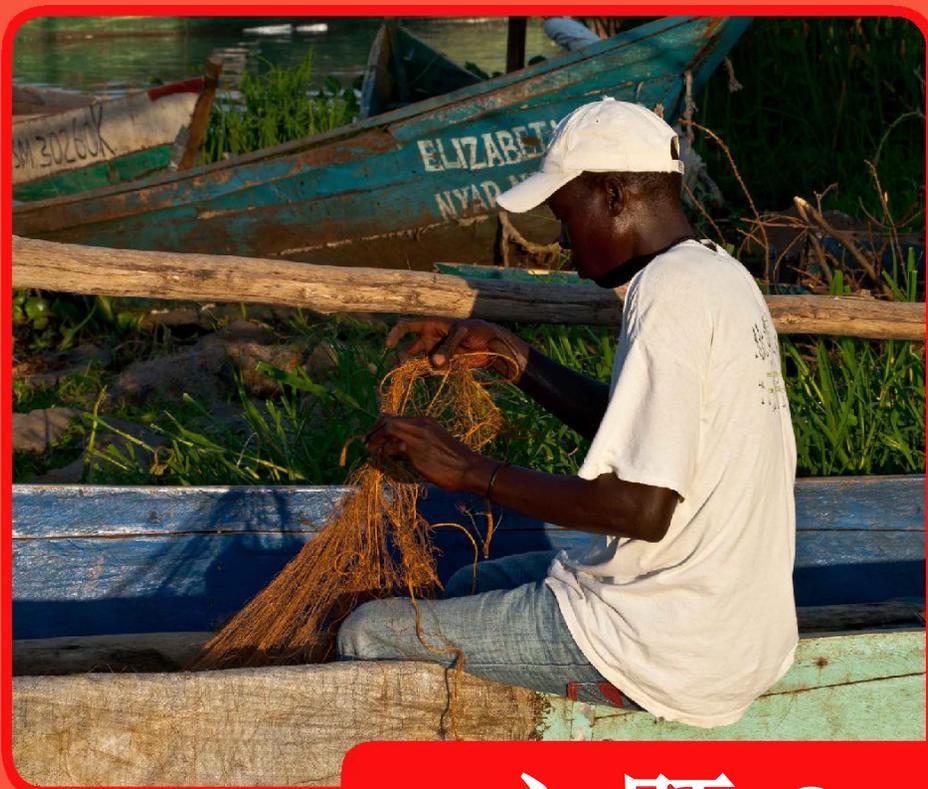
重视产品质量管理与技术推广。合作社从提高标准化生产水平入手，大力推广疏果套袋、增施有机肥、规范化修剪、无害化病虫害综合防治等标准化技术，制订了标准化生产模式图，印发相关技术资料，指派技术人员深入农户和田间地头，及时解决生产中的各种技术问题。组织蜜梨生产核心示范基地基础设施建设，大力推广蜜梨标准化生产技术，统一生产技术规程和果品质量标准。合作社大力开展技术培训服务，常年聘请农技专家任合作社技术指导，经常邀请县内外有关专家来基地内授课与实地指导，选派技术人员和种植大户到县、市参加有关培训，组织社员外出参观学习，确保每个社员均受到系统的标准化生产技术培训。

发挥集中采购集中销售的优势。在农资供应和蜜梨销售上，发挥集中采购的价格优势，向社员提供质优价廉的果树专用肥、农药、农膜等生产资料。筹资建立了6000余平方米的蜜梨市场和500立方米的保鲜冷库，提高了蜜梨的加工贮藏能力，增强了销售调蓄能力，一方面较好地缓解了销售压力，另一方面蜜梨经贮藏后于春节前后上市，显著提高了产品的附加值，取得了很好的经济效益。

合作社重视营销，积极开拓市场。主动对接批发市场和大型超市，开发集团消费，积极联姻旅游和加工的销售战略，企业集团消费成为合作社销售的主渠道。合作社还建立了自己的电子商务平台，宣传销售钟山蜜梨。

提高产品增加值。为提高合作社经营能力和服务能力，筹资建设了占地10余亩的办公和生产经营场所，建设了500立方米大规模冷库，引进了蜜梨自动分级机、果袋加工流水线等先进机具，提高了包装、贮藏、销售能力，合作社因此获得浙江省农业机械化示范基地（水果生产机械化）认定。

作者：戎承法，中华全国供销合作总社



主题 3

谁来提供服务？

主题简介

在进行了全面调查之后，合作社将会初步确定提供哪些满足其成员需求的服务。在需要寻找服务提供者时会出现什么问题呢？这一节将主要探讨服务提供者的选择问题，在提供服务时，是合作社自身提供还是外包抑或鼓励生产者在市场上独立选择外部服务提供者。这一小节还涉及合作社服务提供者选择的标准。如果合作社决定提供部分服务，那么探讨提供的方式也十分重要。

如何分析服务市场？

分析现行的服务市场有很多不同的方法，其中之一是市场概况分析法。这一方法运用次级来源和服务提供者访谈等手段帮助合作社快速了解市场情况。对于所选服务来说，成员普遍的机会和限制都要进行分析。可以通过聆听成员经历、建立成员网络与相关官员、企业而非成员进行面谈列出服务提供者的候选清单。下一步就是与这些提供者进行面谈，了解他们是否能够满足成员的需求。

下表列出了分析时所考虑的因素。



4 A. Mielbradt and M. McVay: *Developing commercial markets business development services*, Seminar Reader (Turin, ITC/ILO, 2003)

表3.1：分析现行服务市场所涉及的问题

需求	哪些成员在使用哪些服务产品？哪些成员没有？ 成员对这些服务的预期收益是什么？
交易	市场规模有多大？ 试过特定服务的成员比例是多少？ 为什么成员使用这种服务？没使用的原因是什么？ 成员希望服务提供的方式是什么？ 成员希望服务特征有哪些？ 成员对现在提供服务的满意度怎样？ 成员支付服务费是多少？
提供	所需服务都能提供吗？ 有哪些类型的提供者？ 目前提供者的优劣势是什么？

如何选择服务提供者？

你所在的合作社确定想要为其成员提供的服务之后，下一步应该选择并确认服务提供者。选择正确的配套服务和提供者是确保为其成员提供高质量服务的前提。

有两类可能的服务提供者：

- **合作社：**合作社可能有能力自身提供服务。比如，一个农民在接受了“良好的农业实践”的培训之后可以培训其他农民。分析一家合作社是否有能力提供服务，优劣势分析法（SWOT）十分有效（SWOT分析法是一种战略性的规划方法，用来分析评估一个项目或一家企业的优势、劣势、机会和威胁）。此方法详见附件1。

作为服务提供者的合作社

有时，合作社联盟可以协助合作社提供服务，比如通过培训培训师或雇佣农学家为当地的合作社成员提供建议。

合作社提供服务的另一个例子是成员互助，即通过互访、基地试点、农民到农民的建议以及工具和设备共享等方式实现互帮互助。

外部服务提供者：外部服务提供者是一个组织、一家公司或个人，他们都精于某项服务。比如，一家提供信贷的银行、一所提供合作社管理培训的合作社学院或培训农民如何使用其产品的化肥供应商。还有一些非正式服务提供者：如记账的

- **外部服务提供者：**外部服务提供者是一个组织、一家公司或个人，他们都精于某项服务。比如，一家提供信贷的银行、一所提供合作社管理培训的合作社学院或培训农民如何使用其产品的化肥供应商。还有一些非正式服务提供者：如记账的家庭成员。合作社可以积极外包服务，并表示它能够与为其成员提供服务的外部提供者签订合同。另一种选择是成员可以个人从外部服务提供者处获取服务。合作社可以提供指导并协助建立成员与潜在服务提供者之间的联系，并可以帮助协商一个更加优惠的价格。

可以用什么样的标准决定最合适的提供者的类型？

有四种标准可以用来决定最合适的提供者的类型：

- **可提供性：**服务是否存在，如果是，供应充足吗？并不是所有所需服务都能够得到供应。确定潜在的服务提供者应该参与过程。一组成员总是比当地的服务提供者知识丰富。通过参与观察确定潜在的服务提供者有助于确定一系列潜在的可以为合作社成员提供服务的提供者。如果没有可用的服务提供者（也就是说，如果不能提供服务），合作社可能需要自身提供服务。
- **可支付性：**成员能够支付得起服务费用吗？价格合理吗？支付条件如何？服务提供者准备好赊账服务了吗，条件怎样？合作社及其成员预算有限，因此决定服务提供者的一个重要标准就是成本及提供服务获得的收益情况。成本效益分析将有助于比较成本和通过服务增加的价值。根据预计的增值和现有的预算，合作社可以在自身和外部服务提供者之间做出选择，是自己提供还是留给市场。有时市场上某项服务的提供者有很多。要注意，雇佣外部服务提供者的成本并不仅限于提供者的费用，还包括到服务提供者的场地出差的费用、协商所需的时间以及订立合同的时间等。

- *可获得性*: 在已有的场地能够获得服务吗? 能够在合适的时间(季节、启动时间等)获得服务吗? 服务提供者可能在现场, 而且从成本/质量的角度来看, 提供者可能很有吸引力, 但是能够获得他们的服务吗? 可获得性并不只意味着距离问题, 还与提供者可提供服务的时间和日期有关。上述这些与生产者的生产周期相符合吗?

- *合适性*: 服务满足所需质量标准 and 条件吗? 服务满足合作社成员(性别、受教育程度、技能、解决正确的问题, 提供正确的办法)具体的需求和背景吗?



北方农村的零售网点——“一村两店”

背景

相比中国城市生活的繁华和便利，中国农村地区的社区服务发展是相对滞后的。在中国东北农村地区，由于人口居住分散，人均消费能力不高，大多数商业机构只把经营网点开设到乡镇一级，规模较小的行政村、自然村农村社区里正规的商业设施很少。不仅给村民生活带来不便，而且由于农村人口总规模很大，放弃这一市场的潜在损失是很大的。辽宁省供销合作社作为面向农村开展经营的流通体系，希望占领这个市场。

机会分析

农村社区公共娱乐设施匮乏，生活单调而乏味，在冬季寒冷漫长的中国北方地区尤其明显，因此即使很简单的公共娱乐场所也深受村民欢迎。在农村，和农民关系密切的商品主要有两大类：一个是满足日常生活需要的日用消费品，另一个是从事生产所需的农业生产资料，而且购买日用品和购买农资商品的通常是同一个人。

主要做法

针对农村的“一村两店”制度，即在每一个较大的村庄采用投资、合资、合作等方式开设商业设施，同时经营日用品和农资商品，所经销的商品由合作社统一配送。合作社商店同时配备了公共娱乐场地。很快，供销社的“一村两店”就成为当地村民最重要的娱乐休闲场所，到供销合作社的零售店购买农资和生活日用品逐渐成为当地居民日常生活必不可少的内容。不仅改善了农民生产生活条件，也成为供销合作社在农村的商业零售网点，扩大了在农村市场的商品销售。

要点

结合自身优势分析市场需求挖掘市场潜力。



自主学习任务 3.1

你所在的合作社遇到过成员支付的服务费用太高的情况吗？怎么解决的？

潜在的服务及其提供者的种类

在确认了潜在的服务提供者之后，下一步就是按照易于理解服务的方式进行分类，即把类似的服务提供者归到一组。分类是按需求决定的。进行清晰的分类更易于寻找提供者，比杂乱无章的单子有效得多。

下表列出了分类的方法，运用前面提到的 5 种类型（生产、营销、业务管理、金融方面和增值服务）和选择标准（可提供性、可支付性、可获得性和合适性）。

填表3.2有利于合作社初步了解现行市场上的潜在服务提供者的情况。

嵌入式服务

当服务提供者提供嵌入式服务时会更加具有吸引力。嵌入式服务是指提供者所提供的服务能够让产品得到更好的销售结果，比如通过提供用户指南或设备维修服务等等。



自主学习任务 3.2

为你所需的服务提供者填表。选择这些服务提供者的主要原因有哪些？你有其他服务提供者的信息吗，能详细填写吗？

外包服务与否的标准

现在你已了解了所需的服务，而且你也对潜在的服务提供者有了概念。合作社自身可能提供服务吗，或者在未来有兴趣做吗？合作社如何做出决定，是外包服务还是自己提供呢？下列标准可能有助于做出决定：

- **规模经济**：为了提供某项特定服务，合作社必须确保成员需求规模足够大，能够提供有竞争力的价格，而且能够因规模大而降低成本。如果相比之下成本比收益高，合作社需要外包服务。
- **市场结构**：合作社是否能够以有竞争力的价格提供服务取决于市场上的其他服务提供者。在只有一个服务提供者的垄断市场里，具有足够供应能力的合作社一般应该能够以更低的价格提供服务（并打破垄断）。但在竞争市场里，激烈的竞争通常可能会阻止合作社进入市场，因为农民已经拥有了获得服务的渠道，所以不易脱颖而出。
- **专业知识技能**：合作社在为其成员能提供某项特定服务之前必须解决的一个关键问题是，是否已经具备了所需的专业技能以提供优质服务。如果回答是“否”，那么下一个问题就是，是否这一技能能够以合理的价格并在合理的时间段内获得。如果答案还是否定的，那么合作社需要外包服务。

● **与其他服务的潜在匹配程度**：如果两种或以上的服务之间密切相关，相互补充，那么提供组合服务会具有优势，而且还有可能扩大规模。

● **提供客户服务的能力**：提供服务不仅是递送服务，而且还要能够评估和监督客户（成员）满意度以及利益最大化的能力，其中包括解决成员在享受服务时所遇到的问题。

● **员工及其他成本**：从合作社的整体（直接或间接）成本来看，为合作社成员提供某项特殊服务的意义是什么？能够支付得起这些成本吗？未来前景如何（成本会下降还是上升）？

● **联盟**：可能（通过外包）与其他公司建立起提供服务的特殊的组织吗？建立合作伙伴关系可能更有助于竞争。有可能与服务提供者建立联盟吗？一个典型的例子就是合作社联盟。



自主学习任务 3.3

评估你所在的合作社所提供的服务：有没有其他的服务提供者提供相同或相似的服务，数量多吗？你如何确保你们的价格比其他服务提供者的价格更便宜呢？你们提供其他服务吗？

一家合作社是否进行外包在很大程度上与成本和风险有关。一个重要问题是“搭便车”的风险，是指从合作社获利的成员不向合作社投资。下面坦桑尼亚 N 农民合作社的例子说明了他们如何以创新的方式应对这种风险。



案例 3.1：杜绝咖啡产业链的搭车人——坦桑尼亚 N 农民合作社

看到某人在公交车上逃票是件很恼人的事情，尤其是当你费了很大的劲儿买票时你更加厌恶这样的人。为什么有些人就可以搭便车而我们就必须付费？搭便车的人到处都是，不仅仅在公交车上。每次如果有人不奉献却从集体劳动中获益，就会对剩下作出努力和贡献的人产生消极的影响。比如公交车车票的事，买票的人最终会交更多的钱买票，因为额外的部分是替那些逃票的人交的。

搭便车现象在合作社里很普遍。有时成员（或非成员）从合作社提供的服务中获益，但没有意愿或能力为集体作出相应的贡献。下面一个例子是坦桑尼亚西北部的一个咖啡合作社，说明了搭便车现象对合作社产生的消极影响。这个例子同样也告诉我们如何富有创造力地解决这一问题。

N 农民合作社协会十多年来一直兢兢业业，通过提供广泛的配套服务提高了 2000 多名农民的生活水平。在今天这个苛刻的市场里，咖啡质量十分重要。消费者在衡量价格时对质量很敏感，所以提高咖啡质量已经成为合作社工作的重心。但受搭便车的人的影响，成员的积极性受到挫败。个别态度不端正的农民和中间人把成熟的和不成熟的咖啡豆混在了一起，这就影响了产品的最终质量（不成熟的咖啡豆口感很差）。结果，农民就没有得到应有的价格。

由于咖啡豆通常以干燥的形式出售，但仅仅通过观察一次干燥的咖啡豆很难辨别成熟的和不成熟的咖啡豆，因此才出现这种没有职业道德的行为。合作社提出两种解决办法，有两种策略。第一种是加强宣传教育，提高农民意识，让他们认识到成熟和不成熟的咖啡豆混在一起的不良后果，也要认识到“阿拉比卡种咖啡”和“罗巴斯特种咖啡”这两种类型的咖啡豆的区别。第二种就是不再加工干咖啡豆。在新规定的要求下，加工湿润的咖啡豆，只有成熟的咖啡豆才能完成此过程，因此不成熟的咖啡豆就很容易识别。这两个策略双管齐下，减少了咖啡豆掺杂的现象，因而提高了咖啡质量，合作社成员也获得了较好的价格收益。

Source: Based on a report written by Mr Sam Mshiu of the ILO, and an interview he conducted with John Smith Imana, Vice-President of the cooperative.



自主学习任务 3.4

你能想到非成员从你所在的合作社提供的服务中获益的例子吗？“搭便车现象”在其他成员身上也发生吗？

成员满意度

成员是合作社最重要的财产，同时也是合作社的主要客户。为了保持成员的积极性，合作社必须让成员获得足够的收益。只有客户对所提供的服务满意时才能留住客户，因此，提供服务后评估客户的满意度十分重要。

可以运用一系列标准评估服务。下表给出一些例子。

表 3.3：服务评估标准

评估标准	问题
服务质量	服务提供者的工作符合合作社成员的要求和质量标准吗？
提供服务的能力	服务提供者提供服务及时吗？ 服务提供者提供服务足量吗？
可靠性	服务提供者兑现了他的承诺吗？
成本	服务的收益与投资相匹配吗？
条件	服务提供者按照达成一致的条件索取费用和进行递送吗？

评估后做什么？

评估成员的满意度之后，合作社管理层需要进一步作出决策。以下是可能出现的情况

- **对服务满意：**如果还继续需要服务，合作社的管理层决定继续提供服务，除非出现新的服务提供者，他们能够提供质更优和/或价更廉的服务。如果是后者，那么成员需要了解新的提供者的情况。
- **对服务部分满意：**如果成员仍然需要服务，合作社管理层应该进行调查，了解是否有其他的服务提供者，或与现在的服务提供者探讨如何提高服务质量。
- **对服务不满意：**合作社应该评估这项服务是否仍然是工作重点，如果是，那么就再次启动发掘和选择服务提供者的工作。

提供服务的决策是一个持续变动的过程：

市场需求变化，成员需求也会变化。

此外，服务提供者的市场也不是一成不变的。

合作社必须不厌其烦地考虑：成员需要什么？

什么服务和我们的宗旨相符？市场需求什么？

哪些服务提供者合适？

评估成员满意度在决策的过程中至关重要。

A handwritten list titled "Own Income" on a piece of paper. The list includes various income sources with their respective amounts and some additional notes. The items are numbered 1 through 10.

Item	Amount	Notes
1 Membership fees/cards	9,400,000	
2 Training for team leaders	300,000	
3 Fundraising government TZ	110,000,000	
4 Services related to markets	0	- Training - MAMIS - Market boards - advise
5 Services related to SACCO's	0	- Training - interest on funds - advise
6 Sales of promotional materials	1,200,000	
7 Renting out assets	0	
8 Participations in businesses that benefit our farmers	0	* Tourism
9 Administrative charge to MLN for projects	232,440	



学习要点

在这一模块我们探讨了合作社在提供服务方面的作用。合作社可以自身提供服务，通过雇佣外部专业服务提供者提供服务或协助个体生产者在市场上寻找服务提供者。

成员有很多服务需求。一家合作社不可能满足所有需求。对于合作社管理层来说，把成员需求按重要性进行排序是一个挑战。合作社必须分析满足某个需求是否符合合作社宗旨，提供的服务是否能够让产出的产品满足市场需求。

在决定必须满足的需求和所提供的相应服务之后，合作社面临的任务是调查哪些服务提供者最合适。依据合适性、可获得性、可支付性和可提供性的标准，合作社可以做出选择。

服务提供的过程并不随着提供者选择的结束而终止。在递送服务之后，合作社应该检验成员满意度，然后再次启动决策过程。

附件 1

SWOT 分析工具

优劣势分析是一种战略性规划方法，用来评估合作社、项目或企业内部的优势和劣势以及外部的机遇和威胁。其中涉及把企业的目标具体化，以及确定实现目标的内外部有利和不利因素。优劣势分析可以帮助企业吸取经验教训，并对现存的或潜在的问题提出解决方案。

优势

优势是指内部的积极因素，包括专业敬业的董事会成员、仓库、熟练员工、设备和融资渠道等。

劣势

劣势是指消极的内部因素，可能会影响服务的有效提供。包括资金不足、熟练人手不够、入社成员数量小、董事会能力不足、内部审计效率低等。

机会

机会是指外部的积极因素，合作社可以抓住机遇增强项目或组织实力。机会包括政府优惠政策和配套服务、有研究机构、有合作社学院、有二级合作社，公平交易、基础设施良好、与企业和其他组织有合作伙伴关系等。

威胁

威胁是指会对合作社造成消极影响的外部因素，包括不利的国家政策、自然灾害、部落冲突、人口迁出、政治不稳定、基础设施薄弱等。

- 优势和劣势都是内部因素，内部因素可以用来提高合作社为其成员提供支持性服务的能力；
- 优势反映内部资源情况。合作社应该有效利用其优势，提高其提供服务的能力。比如，合作社可以让其技术熟练、能力强的员工递送一些生产配套服务；
- 另一方面，劣势损害一家合作社提供服务的能力。因此合作社应该找到解决办法，提高提供服务的能力。如果劣势是员工能力不足，那么合作社可以组织相关培训活动，提高他们提供服务的能力；
- 机会和威胁都是外部因素，外部因素可能会影响合作社提供生产配套服务的能力。机会是积极的外部因素，可以利用机会提高合作社提供服务的能力。比如，合作社可以利用研究中心获取研究结果，并传播给农民，应用于农业生产实践中；
- 威胁是消极的外部因素，会对合作社的经营造成不良影响，进而损害合作社的能力。可以就如何减少或避免与这些威胁相关的风险作出决策。



参考文献

ILO/COOP^{AFRICA}. 2010. *Project design manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organizations* (Geneva). Available at: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/coopafricaprojectdesignmanual.pdf> (accessed 7 October 2011).

-. 2009. *Sanitation management of refuse and garbage collection in Zambia*. Available at: <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/coop/africa/download/twatasha.pdf> (accessed 7 October 2011).

Harper, M. 1979. *Management of larger agricultural cooperatives: Material for management training in agricultural cooperative* (Geneva, MATCOM, ILO).

Miehlbradt, A.; McVay, M. 2003. *Developing commercial markets business development services, Seminar Reader* (Turin, ITC/ILO).

The Royal Tropical Institute, Amsterdam; International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi. 2010. *Value chain finance: Beyond microfinance for rural entrepreneurs* (Amsterdam, KIT Publishers).

-. 2008. *Trading up! Building cooperation between farmers and traders* (Amsterdam, KIT Publishers).

推荐阅读:

Black, I. 1981. *Transport management. Material for management training in agricultural cooperatives* (Geneva, MATCOM ILO).

Eenhoorn, H.; Becx, G. 2009. *Constrain constraints! A study into real and perceived constraints and opportunities for the development of smallholder farmers in Sub-Sahara Africa*. Available at: <http://www.wur.nl/NR/rdonlyres/453186A9-2388-402A-B616-D9F8EDB91BEC/79143/EenhoornBecxfinalConstrainConstraints.pdf> (accessed 7 October 2011).

Food and Agriculture Organization of the United Nations. 1998/2001. *Agricultural cooperative development – A manual for trainers* (Rome).

Henehan, B.; Anderson, B. 2001. *Considering cooperation: A guide for new cooperative development* (Ithaca, New York, Cornell University).

International Labour Organization. 2010. *Code of practice on safety and health in agriculture* (Geneva)

Available at: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_161135.pdf (accessed 7 October 2011).

-. 2006. *Case study: MSE service fairs in Sri Lanka “BDS baseline survey”* (Colombo).

www.my.coop