

引用格式：

赵迎冬, 潘新潮, 植子伦, 汤传勇, 党洁, 白琨琳. 影响合作社分异演化的管理因素研究——基于广西 38 家农民合作社跟踪分析 [J]. 农业现代化研究, 2024, 45(4): 636-648.

Zhao Y D, Pan X C, Zhi Z L, Tang C Y, Dang J, Bai K L. Study on management factors affecting differentiation and evolution of cooperatives: Based on the tracking analysis of 38 farmers' specialized cooperatives in Guangxi [J]. Research of Agricultural Modernization, 2024, 45(4): 636-648.

DOI: 10.13872/j.1000-0275.2024.0228



影响合作社分异演化的管理因素研究 ——基于广西 38 家农民合作社跟踪分析

赵迎冬^{1*}, 潘新潮¹, 植子伦², 汤传勇¹, 党洁³, 白琨琳¹

(1. 南宁师范大学地理科学与规划学院, 广西 南宁 530001; 2. 南宁师范大学初等教育学院, 广西 南宁 530001;
3. 南宁师范大学党委统战部, 广西 南宁 530001)

摘要: 分析合作社的发展特征与类型演化, 并剖析其合作分异演化的管理因素可引导农民专业合作社健康有序发展, 为合作社发展与改进找到新路径。本研究采用绩效跟踪评价法, 对世界银行项目广西片区 38 家农民合作社进行动态详尽评估, 提炼不同阶段和不同类型的合作社画像特征, 揭示其发展状态和演变轨迹。结果表明, 其一, 广西片区 38 家农民合作社在建成 1 年后的初始阶段会演化为 4 种类型; 而在发展 3 年后进入成熟阶段, 合作社演化为 5 种类型。其二, 经营计划、改进计划、管理培训投入、市场信息、财务计划、资金投入、调查研究等管理因素对合作社分异演化发挥关键作用, 并决定了合作社不同阶段的演化方向。因此, 在合作社发展过程中应强化政府支持, 为农民合作社高质量发展提供管理保障; 提升合作社运营能力, 为农民合作社成熟发展提供计划支持; 持续开展调查研究, 为农业农村项目发展提供规划支撑。

关键词: 农民专业合作社; 分异演化; 管理因素; 画像; 绩效评价

中图分类号: F321.42

文献标识码: A

文章编号: 1000-0275 (2024) 04-0636-13

Study on management factors affecting differentiation and evolution of cooperatives: Based on the tracking analysis of 38 farmers' specialized cooperatives in Guangxi

ZHAO Ying-dong¹, PAN Xin-chao¹, ZHI Zi-lun², TANG Chuan-yong¹, DANG Jie³, BAI Kun-lin¹

(1. School of Geography and Planning, Nanning Normal University, Nanning, Guangxi 530001, China; 2. School of Primary Education, Nanning Normal University, Nanning, Guangxi 530001, China; 3. Party Committee United Front Work Department, Nanning Normal University, Nanning, Guangxi 530001, China)

Abstract: By examining the developmental characteristics and typologies of cooperatives, as well as analyzing the management factors contributing to their cooperative differentiation and evolution, we can provide guidance for the healthy and orderly development of farmer professional cooperatives and offer new avenues for the advancement and enhancement of cooperatives. This study utilizes an advanced performance monitoring and evaluation framework to conduct an exhaustive and meticulous analysis of 38 agricultural cooperatives within the Guangxi region's World Bank project domain. By extracting distinctive profiling characteristics of cooperatives at various developmental phases and categories, the research elucidates their current growth status and delineates their evolutionary pathways. The findings indicate that, initially, the 38 farmers' cooperatives in Guangxi will diversify into four distinct categories during the first year post-establishment. As these cooperatives progress through three years of development, they further evolve, crystallizing into five distinct types. Secondly, managerial elements—including operational strategies, enhancement initiatives, investment in management training, market intelligence, financial planning, capital infusion, and research activities—exert a pivotal influence on the diversification and progression of the cooperatives. These factors are instrumental in shaping the developmental trajectory and determining the distinct evolutionary paths of cooperatives at various stages. Accordingly, it is imperative that governmental backing be intensified throughout the cooperatives' developmental journey to ensure robust management frameworks that foster the high-caliber growth of farmer cooperatives. Efforts should be directed towards enhancing the operational capabilities of these cooperatives

收稿日期 Received: 2024-02-27; 接受日期 Accepted: 2024-08-27

基金项目: 教育部人文社会科学研究基金项目 (23YJC630254)。Supported by the Humanities and Social Science Fund of Ministry of Education (23YJC630254).

通信作者 Corresponding author (9li_0123@163.com)

and offering strategic planning support to facilitate their advanced maturation. Additionally, ongoing research and investigative initiatives must be sustained to supply comprehensive planning support for the evolution of agricultural and rural endeavors.

Key words : farmer specialized cooperative; differential evolution; factors of management; portrait; performance evaluation

农民专业合作社作为连接农业与市场的重要桥梁和纽带，天然衔接着脱贫攻坚和乡村振兴，已成为推动农业产业化、促进农民增收和提升乡村基层治理的重要载体。它们在实现“产业兴旺、生态宜居、乡风文明、治理有效、生活富裕”的乡村振兴目标中发挥着不可替代的作用^[1-3]。据《中国农村合作经济统计年报》统计，截至2020年底，我国农民专业合作社数量已超过224万家。然而，多数合作社存在规模小、内部制度不健全、缺乏管理人才、筹资能力不足、市场竞争力弱、过度依赖政府、信息统计缺失、缺乏内外部监督等问题^[4-6]，导致合作社长期处于亏损状态。因此，引导农民专业合作社健康有序发展，解决合作社发展中遇到的共性问题，是目前实施乡村振兴战略的重要内容。

为引导合作社规范发展，学者提出通过绩效评价的方式评估合作社的发展状态与影响因素^[7-8]。如分析经济绩效与社员收入绩效对合作社的影响^[9]，或者从成效方面进行研究，分析其监督制衡机制和股权集中化以提升合作社发展绩效^[10]。还有学者构建了多绩效指标的综合评价模型，运用了熵值法等方法评估合作社的运营水平，指出存在的问题^[11]。针对合作社发展中出现的问题，有学者从外界因素分析，指出乡土文化、政府介入、社会关系等因素影响了合作社的发展^[12-13]。也有学者从内在因素出发，发现规范治理、民主决策、权利安排、企业家能力、社员培训、盈余返还比等也是影响合作社发展的重要因素^[14-17]。这些影响因素会导致合作社的发展分层^[18]。由此可见，通过合作社绩效评估可以明确合作社发展的主要影响因素，并提出针对性的建议。针对合作社不同的发展阶段，有学者将其分为引入期、成长期、成熟期和分化期四个阶段，指出每个阶段的合作社面临不同的问题，影响因素存在差异，需要不同的发展策略^[19-20]。而如何解决不同阶段合作社出现的问题，学界普遍认为规范化、法治化和治理制度化是合作社成长的必要路径^[21-23]。并且政府在不同阶段也要扮演不同的角色以促进合作社的发展^[24]。

综上所述，目前针对合作社的研究多集中在其绩效评价及其影响因素，通过绩效评价找出合作社发展中遇到的问题，并提出改进措施。然而，各研

究中不同合作社本身外界条件差异巨大，形成了内在与外在多因素主导的分异演化。而管理因素作为重要的内在影响因素，需要专门研究其对合作社分异演化的影响，并要求在相同环境下进行，以排除外界差异的影响，得到准确的结果。鉴于此，本研究从世界银行贷款广西片区农村扶贫试点示范项目中选取了符合条件的38家合作社作为样本，并进行了为期3年的管理绩效跟踪评价，利用管理绩效跟踪评价工具（METT, Management Effectiveness Tracing Tool），在基于相同外界条件下研究合作社的演化与分异特征，最终找出导致合作社分异演化的主要管理因素，为合作社发展与管理指出新的方向。

1 理论分析

影响合作社发展的因素可分为多种，其一是按照联系程度划分，分为外部因素与内部因素。外部因素如乡土文化、政府介入、配套法律法规、金融环境、社会发展环境等，内部因素如治理结构、股权制度、社员素质、技术效率、理事长才能、监督机制等^[14-17]，其中治理结构和监督机制属于内外部管理因素。其二是按照资源基础理论划分，分为物质因素、人力因素和组织因素^[25]，其中的组织因素涉及合作社机构完整性、金融合作、与其他组织的联合等，也属于内外部管理因素。其三是按照作用效果划分，分为促进因素与制约因素，其中促进作用明显的政府补贴^[26-27]，制约作用^[28-29]明显的弱管理依然属于管理范畴。其四是按照社会关系划分，分为自身因素、经济因素、社会因素和市场因素^[30]，其中的自身因素包括管理人才素质和管理机制等，涉及到管理方面，能极大影响合作社发展^[31]。综合以上观点可见，无论如何分析影响合作社发展的因素，管理因素都是必不可少的内容之一。良好的管理会提高合作社对市场的把握能力和风险管理能力，进而产生更多的盈利，因此是影响合作社发展的关键因素。

然而，目前对管理因素并没有进行过单独研究，尚不清楚具体有哪些管理因素能够对合作社发展产生主要影响。因此，需要搭建一个研究模型来专门研究管理因素对合作社发展的影响，模型要求如下：1) 有一批新建的合作社，合作社成立时间大致相

同, 外界环境与政策支持也大致相同; 2) 合作社建设具备基础外部条件, 有基本的政策与资金支持, 以免合作社因启动资金等问题直接夭折; 3) 这些合作社同时从零开始发展, 分阶段进行监测与评估, 观察合作社的管理方式与绩效, 记录其演化情况。

2 研究方法

2.1 数据来源

本研究从世界银行贷款广西片区农村扶贫试点示范项目(以下简称世行项目)中确定了符合研究标准的样本合作社。世行项目是世界银行与广西壮族自治区政府合作实施的一个综合性农村扶贫项目。世行项目的总体目标是通过建立农业产业经济示范发展模型以增加欠发达地区的增收机会。项目区域覆盖广西平果市、田东县、田林县、乐业县、宜州区、东兰县、巴马瑶族自治县、凤山县、都安瑶族自治县和大化瑶族自治县等 10 个县的 54 个乡镇、117 个行政村, 覆盖总人口 26.13 万人, 其中少数民族人口 22.27 万人。项目正式实施期为 2017 年 6 月 19 日至 2024 年 6 月 30 日, 共支持了 126 家合作社的建设与发展, 给每家合作社提供 300 万元的启动资金用于基础建设, 包括厂房建设、生产设备采购等方面, 并给予咨询与指导。此外, 世行项目对这 126 家合作社进行扶持时仅干预扶持资金使用与股权分配, 其余并无干涉, 因此合作社仍主要依靠理事长与管理团队来经营发展。

本研究选取 126 家合作社中的 38 家合作社进行管理绩效的跟踪评价。38 家合作社均于 2019 年期间注册成立, 覆盖各类型行业, 具有一定代表性, 且这些合作社所在地区在乡土文化、金融环境、社会环境等方面也相似, 符合研究模型的需要。本研究初期调查时间为 2020 年。符合合作社发展初期的标准, 故将该阶段定为发展初始阶段。后期跟踪调查于 2024 年 1 月完成, 此时合作社历经近 4 年发展已基本成型, 故将该阶段定义为发展成熟阶段。本研究通过访谈合作社理事长、发放调查问卷、查看合作社材料等方式获取用于合作社管理绩效跟踪评价的基本数据。

2.2 管理绩效跟踪评价工具

管理绩效评价是现代管理的重要组成部分, 一般分为投入、过程、结果、效益及影响等几个维度进行评价^[33], 并预先确定监测与评价的指标体系。本研究采用的管理绩效评价工具是 METT, 其来源于自然保护区管理评估领域, 是世界银行与世界自然基金会联合发布的工具, 原用于跟踪评价自然保

护区的发展情况^[32]。METT 一般由第三方机构进行监测评价, 即非世行项目单位实施监测, 避免受政策影响而造成的主观偏差。监测评估分为两期, 一期为合作社项目执行早期, 主要评价合作社的初始阶段; 另一期为项目执行的后期, 主要评价项目执行几年后成熟阶段的状态。通过对比两个阶段管理绩效的得分情况, 得出合作社发展的成效与问题。METT 调查过程包括信息的收集、统计、综合分析等几个步骤, 先根据项目进展采集各阶段数据, 再统计分析项目的进展与成效。

本研究所采用的 METT 评价标准以世界银行与世界自然基金会在 2020 年联合发布的 UNEP-WCMC 为基础进行了修改调整, 分基础、规划、投入、过程、结果、监测 6 个方面, 共包含 26 项评价指标, 总分 80 分, 其中含 26 个 3 分项目, 另外有 2 个额外 1 分项目。每项内容的评价标准为 3 分制, 其中 3 分代表做得很好, 达到了要求; 2 分代表有成效, 但有所缺陷; 1 分代表有初步行动, 但效果不明显; 0 分代表没有行动。额外项则代表有额外评分标准。26 个评分项目均需单独打分。评价维度内容如表 1 所示。

2.3 数据分析方法

2.3.1 聚类分析法 为了对 METT 评分结果进行聚类分析, 本研究使用 SPSSPRO 软件, 并采用 K-Means 聚类算法。K-Means 算法的核心思想是找到 K 个簇中心, 然后通过不断地迭代计算, 使得在同一个簇的样本尽量靠近, 而不同簇的样本距离尽量远, 聚类个数一般按照肘部法则进行判断^[34]。本研究设定的变量为 26 项评价指标(表 1)。

2.3.2 关联分析法 关联分析用于挖掘数据间的相互关系, 通过对数据集的分析, 得出数据之间的相关性。本研究采用 Pearson 相关系数进行相关性分析, 利用 SPSSPRO 软件计算, 分析两期合作社类型与 26 项评价指标之间的相关性^[35]。

2.3.3 画像分析法 画像分析是一种通过收集和分析数据来创建特征模型的过程, 常用于市场营销和产品开发^[36]。本研究采用的数据为 METT 评价结果, 通过统计方法对数据进行分析, 形成统一数据视图。按照表 1 中的 26 项指标数据进行对比描述, 画像标签按照评价的基础、规划、投入、过程、结果、监测 6 个维度进行刻画。

3 研究结果与分析

3.1 METT 评价结果对比

3.1.1 初始阶段评价结果 合作社初始阶段评分为 7~29 分, 平均分为 15.95 分, 处于较低水平(图 1)。

表1 METT评价内容展示
Table 1 METT evaluation content display

评价维度	评价指标	评价标准(总80分)
基础维度	合作社现状	合作社是否选举出了理事会、监事会,是否开展运营?(3分) 理事会中妇女代表是否大于等于1人?(额外1分)
	发展目标制定	合作社是否制定好了年度发展目标?(3分)
	规章制度制定	合作社是否制定了相关规章制度?(3分)
	村基建情况	合作社所在村的基建是否达标?(3分)
规划维度	经营计划	合作社是否制定了可实行的经营计划?(3分)
	改进计划	经营计划是否有针对性地改进与调整?(3分)
	财务计划	合作社是否制定了年度财务计划?(3分)
投入维度	土地投入	合作社是否投入了土地并进行集约化管理?(3分)
	资金投入	合作社是否开展了现金入股、银行贷款等多方式的融资?(3分)
	设施投入	合作社目前的设备投入是否满足生产?(3分)
	社员培训投入	合作社是否对其社员进行相应的技能培训?(3分)
	管理培训投入	合作社的理事会成员是否接受过管理能力培训?(3分)
过程维度	规章制度实施	合作社的规章制度是否有效实施?(3分)
	工作人员分工	合作社经营过程中理事会成员的责任分工是否明确?(3分)
	记录保管	合作社是否妥善保管有关生产、销售等有关的记录?(3分)
	内部冲突解决	合作社是否制定社员投诉和冲突解决机制?(3分)
	与其他合作社	合作社是否与其相同业务的合作社有交流合作?(3分)
	与利益相关者	合作社是否与价值链中企业单位等建立合作关系?(3分)
结果维度	带动脱贫人口	合作社是否与自身社员进行生产交易?(3分) 合作社脱贫社员人数占比例是否大于等于30%?(额外1分)
	收益保障	合作社的收益是否有保障?(3分)
	社员增收效益	社员反映其增收效果如何?(3分)
监测维度	合作社优势	合作社在生产方面是否有优势?(3分)
	市场信息	是否足够了解产品的市场与销售信息?(3分)
	调查研究	合作社是否对提高生产、销售进行了调查与研究?(3分)
	监测评估	合作社是否收集了成本、利润率等方面的数据用于制定计划?(3分)

评分较低的主要原因是合作社普遍成立不足一年,多数合作社没有正常生产经营。38家合作社中评分最高的是“合作社1”。该合作社理事长有多年的经营经验,为该行业养殖大户,因此合作社成立初期就很快搭建好框架,进入了发展的快车道。初始阶段评分最低的是“合作社38”。该合作社理事长为村干部兼任,并没有相关生产经营经验,自身对从事产业也不熟悉,因此没有做好经营规划。

各指标中,“规章制度制定、村基建情况、土地投入”3项得分较高,说明合作社所在地生产条件良好,村基建完善,具备开展运营的初始条件。此外,合作社发展初始阶段由于世行项目的规范要求,建设初期就有较健全的规章制度,制定了土地使用方案。综合上述分析,在国家大规模对乡村投入的基础上,即使不发达地区开展合作社经营的基础条件仍是具备的,特别是在有政府支持的情况下,当地的基建、用地、制度基础都较好。而理事长是否有相关经营经验、本身是否从事该行业则是合作

社在发展初始阶段能否快速运营的关键。

3.1.2 成熟阶段评价结果 2024年METT评估结果显示,38家合作社绩效评分为22~78,平均分提高至51.47分,相比成立初期有了很大程度的增长(图2)。经过3年的发展,大多数合作社评分都有所增长,能正常开展经营,部分合作社已经能产生盈利。其中评分最高的是“合作社2”(评分78分)。该合作社是广西区内知名示范社。其快速发展的主要原因为采用现代化的种植方式和多渠道的销售模式,不仅保证了沃柑的品质,同时有效地打开了销售市场。评分最低的为“合作社34”(评分22分),其只在村基建、规章制度、理事会组建方面有所得分。该合作社评分较低的主要原因为合作社理事长为村干部兼任,其所生产芒果仍未打开销路,导致合作社停止经营。综合上述分析,合作社发展迅速的内部因素是理事长的经营水平,理事长具有较先进的经营理念,会寻找网络渠道,积极探索与外界合作,才能带领合作社快速发展。

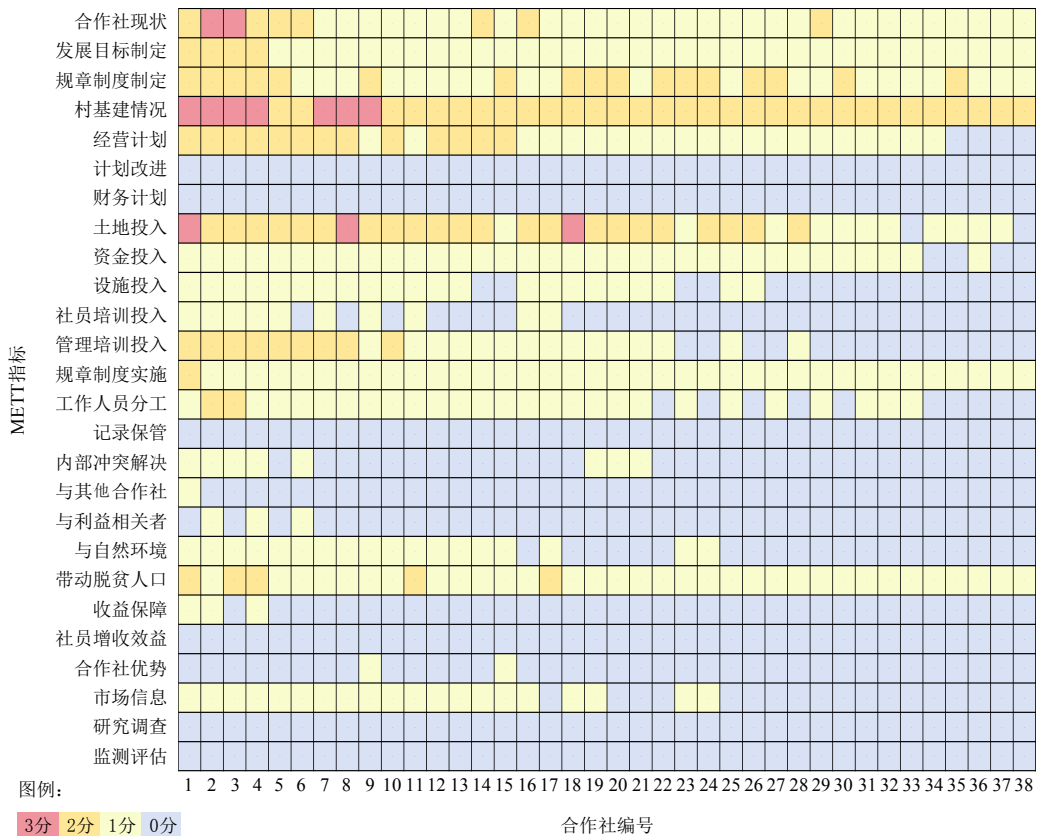


图 1 广西 38 家合作社初始阶段 METT 评价情况
 Fig. 1 METT evaluation of 38 cooperatives in initial stage in Guangxi

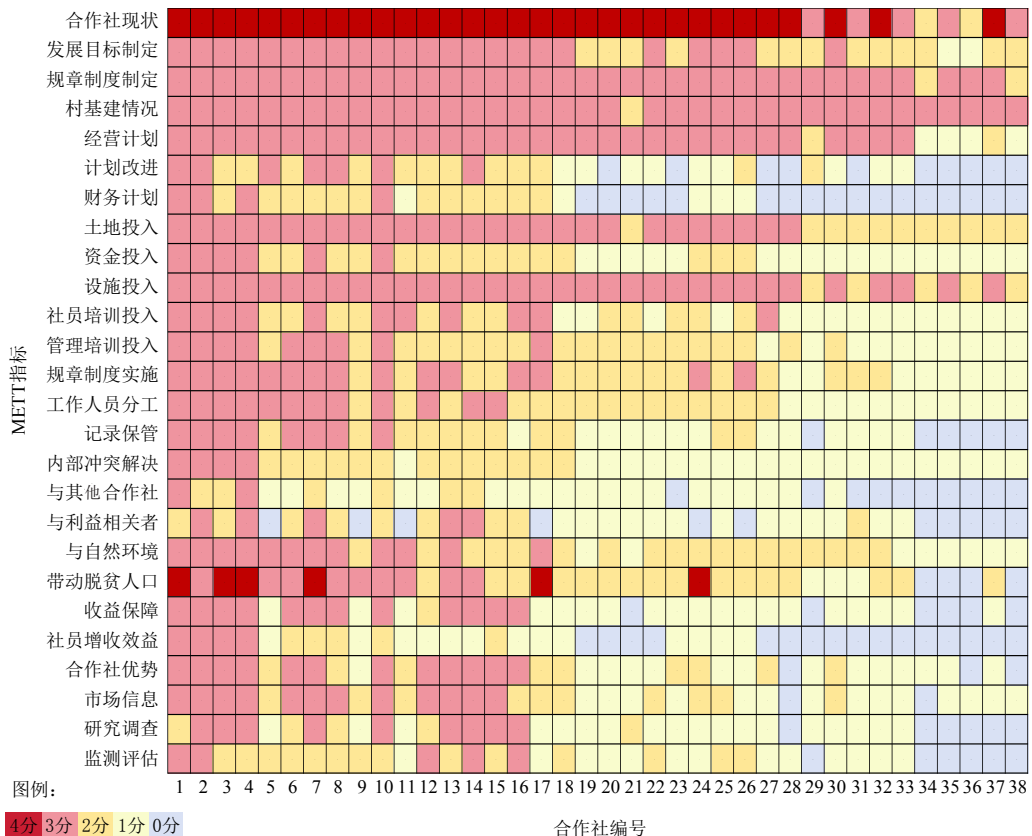


图 2 广西 38 家合作社成熟阶段 METT 评价情况
 Fig. 2 METT evaluation of 38 cooperatives in mature stage in Guangxi

3.2 评分增长情况分析

METT评分增长率分析结果表明，38家合作社平均增长率为226%，取得了较大进步（图3）。评分增长主要原因为：1）世行项目在资金上的扶持使合作社具备良好的基础条件；2）合作社的管理逐渐成熟，逐渐重视经营计划、规章制度实施、人员

培训、监测调研等方面；3）经过3年的稳定发展，大多数合作社已正常经营，并能产生盈利；4）增长率较高的合作社其理事长较年轻（40岁以下），其能够积极采纳新技术和拓展新渠道开展生产经营，带领合作社快速发展。因此评分差异化增长与理事长的经营观念以及对新事物的接受程度有关。

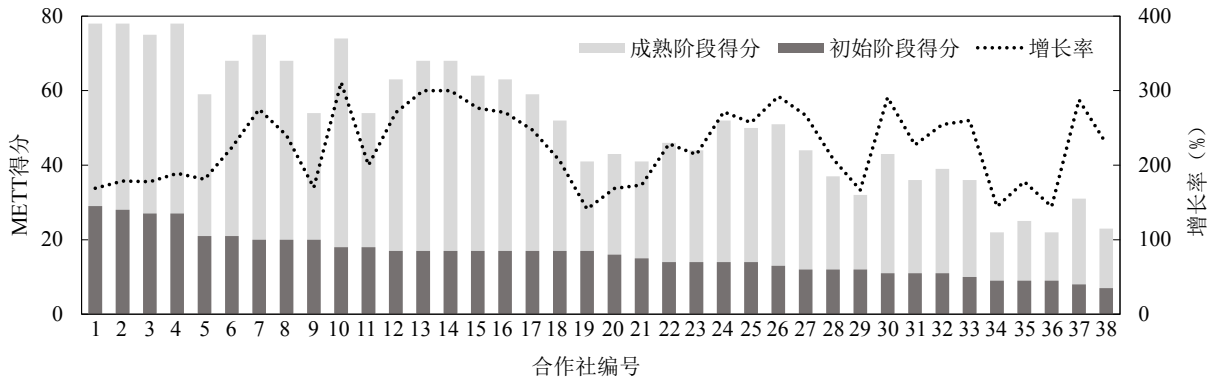


图3 广西38家合作社METT评分增长情况
Fig. 3 METT score growth of 38 cooperatives in Guangxi

3.3 合作社类型分析

3.3.1 初始阶段合作社 根据38家合作社初始阶段METT评分，使用聚类分析法对合作社的类型进行聚类，结果表明，初始阶段合作社可分为4类（图4）。其中a1类4家，平均得分28.05分，其初始评价得分最高，说明发展基础情况良好；a2类13家，平均得分18.46分；a3类12家，平均得分14.67分；a4类9家，平均得分10.55分，其各项得分都最低。

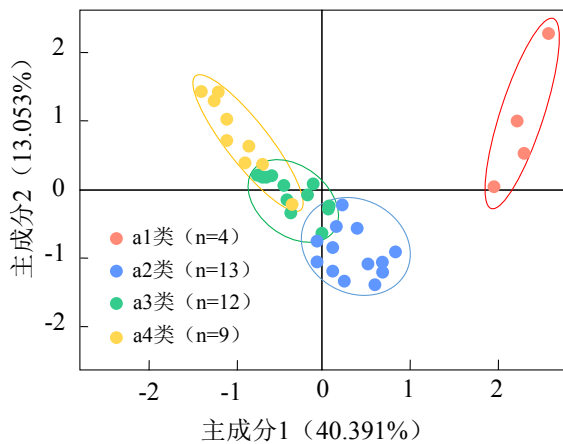


图4 广西38家合作社初始阶段METT评分聚类图
Fig. 4 METT score clustering of 38 cooperatives in initial stage in Guangxi

横向对比4类合作社在各维度上的得分，并设置1分为达标线。结果表明（图5），合作社在发展初始阶段比较容易达成建设基础、发展规划、物资投入等方面的绩效，但普遍缺乏生产监测、制度执行、外部交流等方面绩效，这与初始阶段很多工作

尚未正式开展有关。

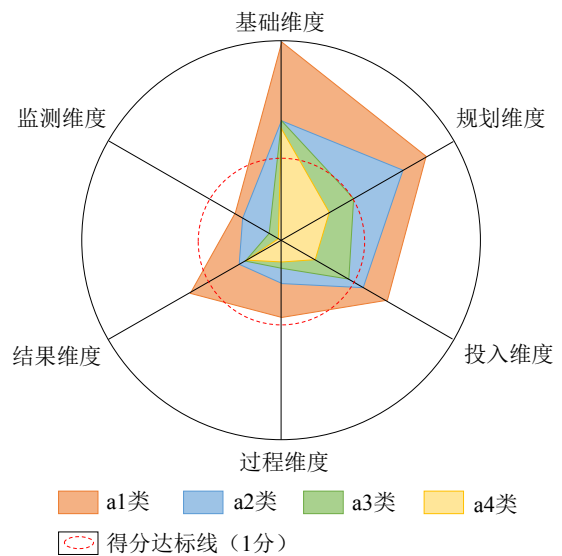


图5 广西38家合作社初始阶段METT维度评分雷达图
Fig. 5 METT scoring radar map of 38 cooperatives in initial stage in Guangxi

3.3.2 成熟阶段合作社 合作社聚类数判与初始阶段一致，成熟阶段METT评分聚类结果分为5类（图6）。其中，b1类6家，该类合作社在各项得分均较高（平均分76.33分）；b2类7家（平均分66.00分）；b3类8家（平均分54.54分）；b4类11家（平均分39.97分）；b5类6家，得分最低，仅为25.83分。

横向对比成熟阶段的5类合作社在各维度上的得分。该时期因合作社已发展较长时间，因此各维度平均得分要2分才算达标，对比结果如图7所示。

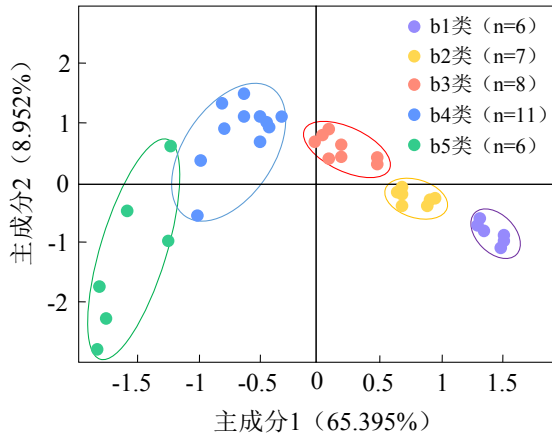


图 6 广西 38 家合作社成熟阶段 METT 评分聚类图
Fig. 6 METT score clustering of 38 cooperatives in mature stage in Guangxi

结果表明，合作社发展 3 年后都较为成熟，基础已搭建完整，但是仍有部分合作社（b3、b4、b5 类）因缺少规划思维，导致在管理过程、结果呈现、监测调研等方面缺少成效。

3.4 合作社画像分析

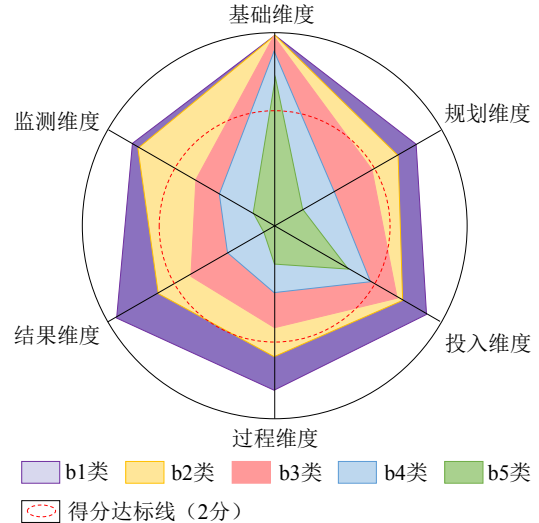


图 7 广西 38 家合作社成熟阶段 METT 维度评分雷达图
Fig. 7 METT scoring radar map of 38 cooperatives in mature stage in Guangxi

3.4.1 初始阶段合作社 从不同类型合作社在各个维度上的分析可以看出，每个维度不同的合作社都可形成特有的标签。具体标签如图 8 所示。通过描述

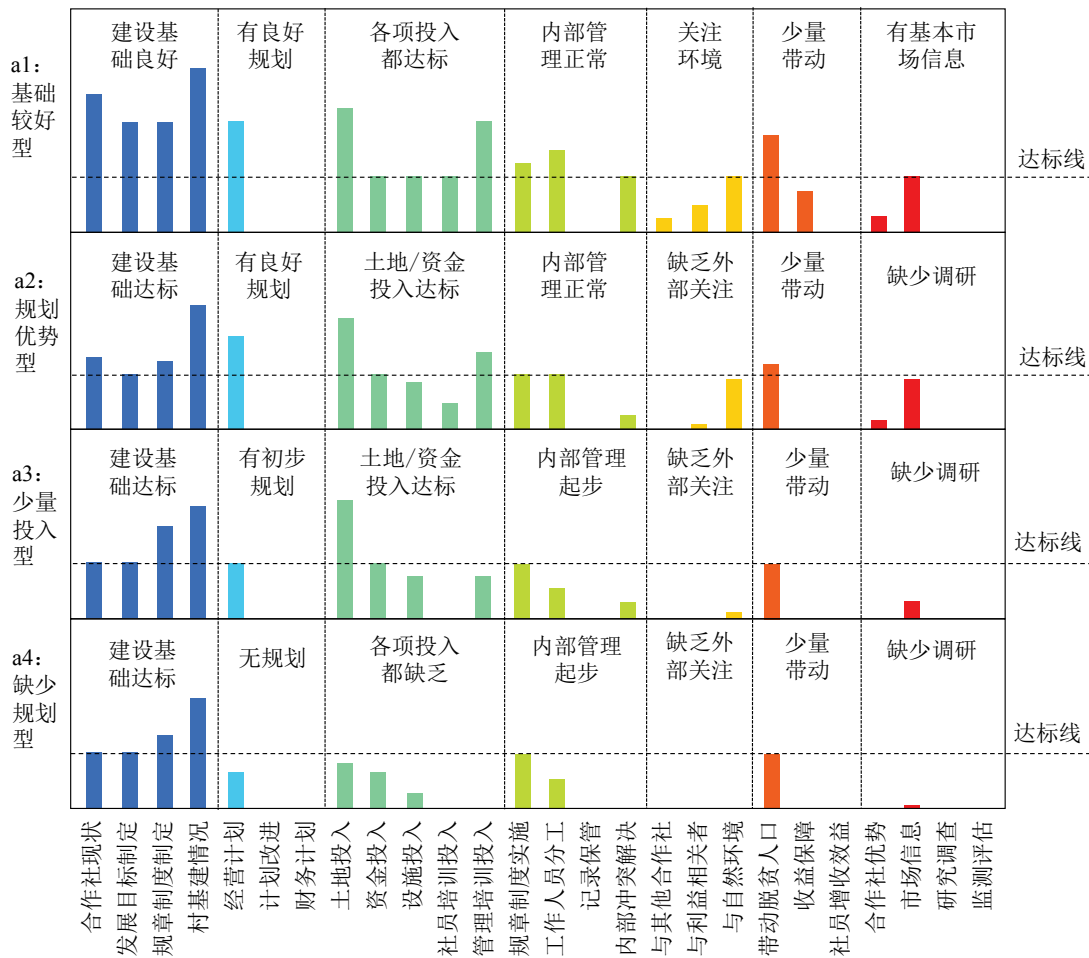


图 8 广西 38 家合作社初始阶段 METT 各类型画像图
Fig. 8 Portraits of various types of METT in initial stage of 38 cooperatives in Guangxi

总结初始阶段 4 种类型的合作社画像标签，依据显著特征对合作社进行分类命名。其中，a1 类合作社多项指标均在达标线上，因此将其命名为基础较好型；a2 类合作社有部分指标在达标线上，说明其有一定的基础，特别是在规划方面，因此将其命名为规划优势型；a3 类仅在建设基础方面尚可，但在内外部管理、信息收集、投入等方面均出现不足，因此将其命名为少量投入型；a4 类合作社多项指标均未达标，主要问题在于没有形成有效的经营规划，导致投入、管理等方面均存在问题，因此将其命名为缺少规划型。

3.4.2 成熟阶段合作社 成熟阶段 5 类合作社的画像特征如图 9 所示。其中，b1 类合作社各项指标均已达标，发展得比较全面，无明显短板，因此将其命

名为全面发展型；b2 类合作社大部分指标达标，其优势在于调研得分较高，如对市场信息的掌握、研究与调查等，说明该类合作社有经营头脑，有很强的发展潜力，因此将其命名为调研优势型；b3 类合作社在投入的各方面指标上均能达标，但在规划改进、内外部管理、带动效益等方面仍需加强，因此将其命名为投入满足型；b4 类合作社仅有初步规划，且缺少改进，在其他多个方面也均未达标，因此将其命名为初步规划型；b5 类合作社大多数指标均不达标，说明其经营遇到了困难，发展基本停滞，因此将其命名为发展停滞型。

3.5 合作社演化对比分析

初始阶段的 4 种类型合作社在发展 3 年后演化成为 5 种类型的合作社，其分异演化特征如图 10

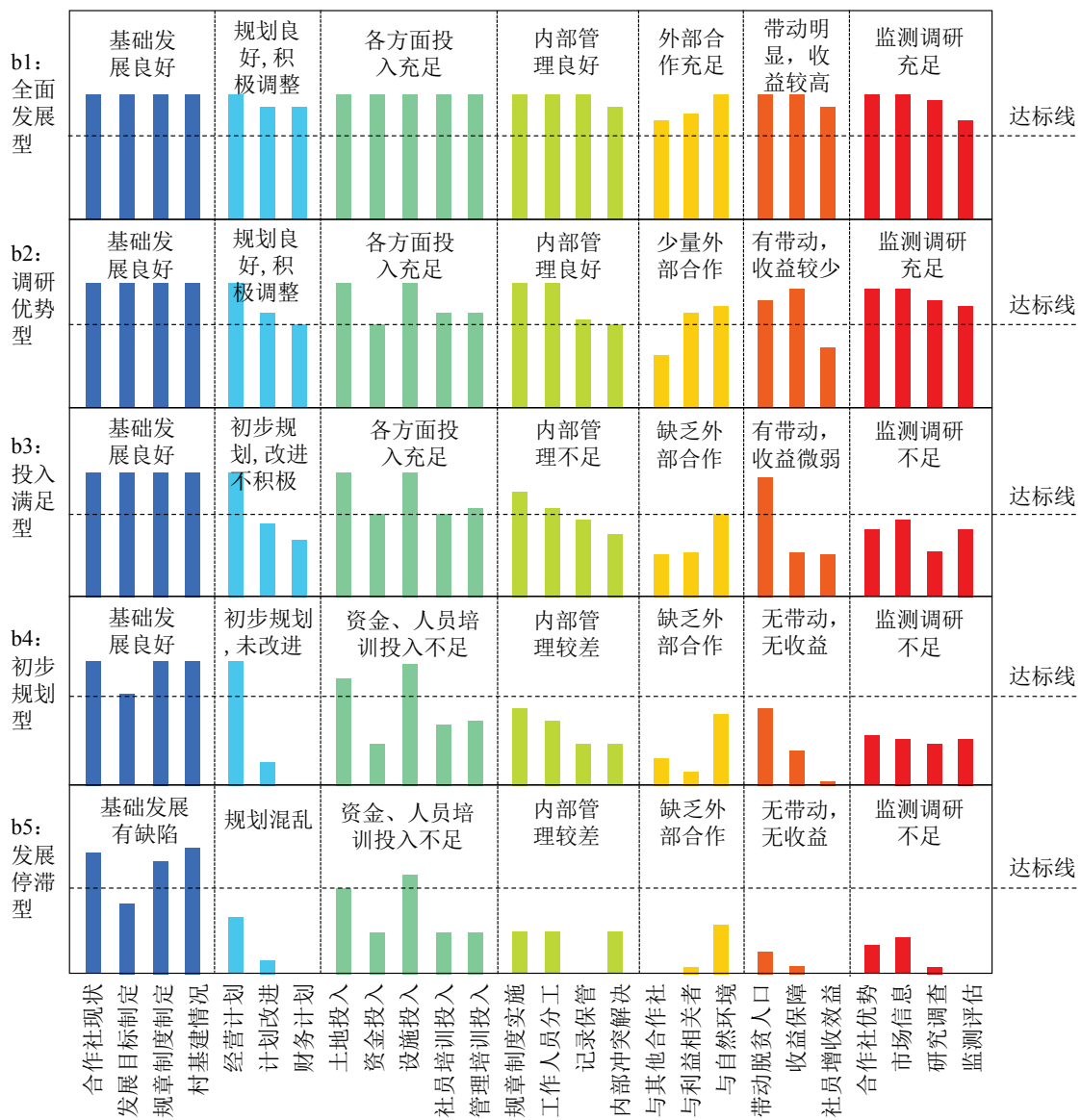
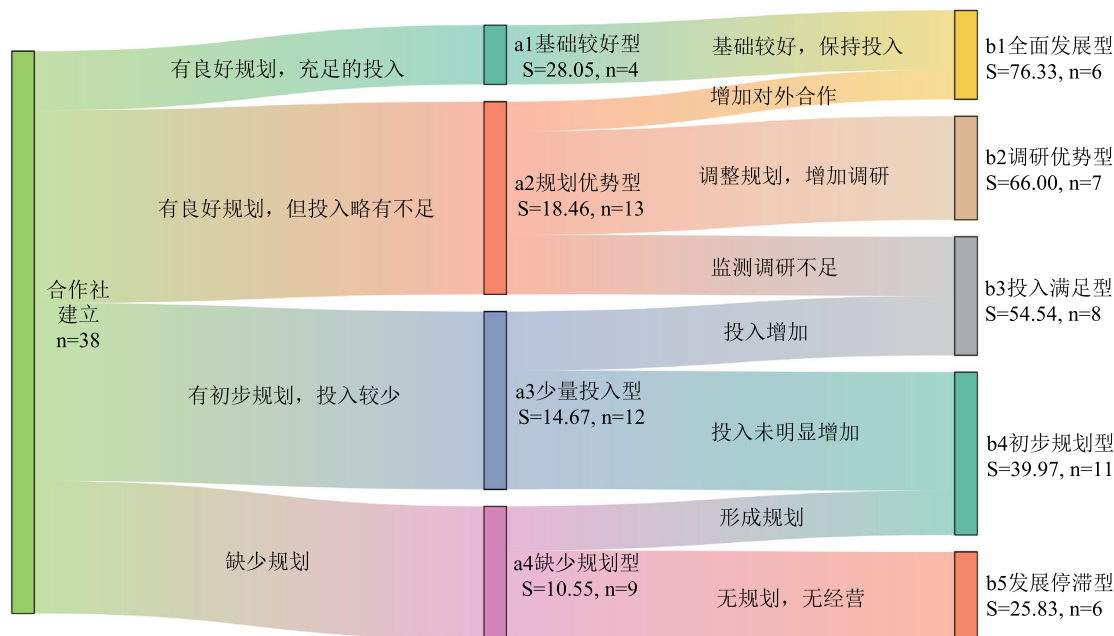


图 9 广西 38 家合作社成熟阶段 METT 各类型画像图

Fig. 9 Portraits of various types of METT in mature stage of 38 cooperatives in Guangxi



S表示平均得分 n表示合作社数量

图 10 合作社发展演化桑基图

Fig. 10 Sankey map of cooperative development and evolution

所示。其中, 建设时间、环境大致相同的 38 家合作社, 会在成立 1 年间分化成 4 种类型。进一步分析其分化的原因, 发现在初始阶段合作社有良好规划与投入时可以演化成“基础较好型”, 但投入不足则会形成“规划优势型”, 甚至“少量投入型”。而缺少规划则直接形成“缺少规划型”。具体演化过程如下。

1) “基础较好型”。“基础较好型”合作社在成熟阶段都会演化成为“全面发展型”, 主要原因是这些合作社各项基础都较好, 能快速开展经营, 并且在后续发展过程中的持续充足, 使合作社发展迅速。

2) “规划优势型”。“规划优势型”合作社变化较大, 会分成 3 个发展方向, 其中 2 家发展成为“全面发展型”, 7 家发展成为“调研优势型”, 4 家发展成为“投入满足型”。分异演化的原因主要取决于合作社对规划、监测调研、对外合作等方面的重视程度, 如合作社是否在规划实施中积极调整, 后期的“产品 - 市场”的监测调研工作是否增加等。一些重视规划、调研工作的合作社会获得较高的成长, 发展成为“全面发展型”与“调研优势型”; 而规划与调研工作不足的合作社则发展较慢, 成为“投入满足型”合作社。此外, 注重外部交流的合作社发展可更上一个台阶, “全面发展型”与“调研优势型”合作社的发展差异也在于此。

3) “少量投入型”。“少量投入型”合作社初始

阶段投入较少, 基础较差, 在 3 年后向 2 个方向发展, 其中 4 家提升较多的合作社发展成为“投入满足型”, 剩余 8 家合作社提升较少, 发展成为“初步规划型”。原因是部分合作社后期加大了投入, 如增加了人员培训力度, 推动了合作社发展, 形成了少量盈利的“投入满足型”。而其他合作社由于后期投入未明显增加, 并缺少调研工作, 导致发展较为缓慢, 成为“初步规划型”。

4) “缺少规划型”。“缺少规划型”合作社基础较差, 9 家合作社只有 3 家能发展成为“初步规划型”, 剩余成为“发展停滞型”。分异演化的主要原因是部分合作社缺乏规划, 导致发展停滞, 没有正式经营, 成为“发展停滞型”。综合上述分析, 合作社在规划、投入、调研等方面的不同会影响其后续的分异演化。

3.6 影响合作社演化的管理因素

根据分异演化结果, 研究发现合作社在发展过程中会受到不同管理因素的影响演化成不同类型的合作社, 而其中主要的影响因素还需要通过相关性分析得出。管理因素相关性分析结果表明 (表 2), 在初始阶段, 经营计划、管理培训投入、市场信息这几项管理指标与分异演化的相关性较高, 相关系数高于 0.7; 而在成熟阶段, 财务计划、改进计划、资金投入、市场信息、调查研究这几项管理指标与分异演化的相关性较高, 相关系数高于 0.9。因此本研究将以上 7 项管理指标作为合作社分异演化的

表2 合作社类型与各管理项相关系数对比

Table 2 Coefficient of correlation between cooperative type and each management item

管理指标	发展初始阶段	发展成熟阶段	管理指标	发展初始阶段	发展成熟阶段
合作社现状	0.573**	0.564**	工作人员分工	0.614**	0.879**
发展目标制定	0.609**	0.683**	记录保管	-	0.833**
规章制度制定	0.258	0.340*	内部冲突解决	0.440**	0.865**
村基建情况	0.629**	0.112	与其他合作社	0.292	0.857**
经营计划	0.805**	0.597**	与利益相关者	0.417**	0.735**
改进计划	-	0.902**	与自然环境	0.495**	0.793**
财务计划	-	0.929**	带动脱贫人口	0.527**	0.792**
土地投入	0.673**	0.502**	收益保障	0.520**	0.889**
资金投入	0.476**	0.939**	社员增收效益	-	0.881**
设施投入	0.677**	0.700**	合作社优势	0.170	0.864**
社员培训投入	0.683**	0.771**	市场信息	0.760**	0.915**
管理培训投入	0.853**	0.852**	调查研究	-	0.910**
规章制度实施	0.292	0.841**	监测评估	-	0.856**

注：**和*分别代表1%和10%的显著性水平。

主控因素，在合作社发展过程中应关注这几项主控因素，确保合作社快速稳定发展。其影响合作社分异演化的主要作用机制如下。

1) 经营计划。在合作社初始阶段，制定良好的经营计划至关重要，可以为合作社的发展打下坚实基础。合作社早期是否制定经营计划取决于理事长的从业经验和管理层的认知水平。调查显示，在38家合作社中，有13家合作社在早期就有完整的经营计划，而这些合作社的理事长通常具有超过3年的行业从业经验。

2) 管理培训投入。在合作社初始阶段，参加经营培训对于组织农户开展经营活动至关重要。类似于企业管理中的“打铁必须自身硬”，只有理事长等核心成员在管理素质方面水平较高，才能真正发挥组织优势，判断发展方向^[37]。调查显示，在38家合作社中，有9家合作社曾参加过政府组织的农业经理人培训班，表现出积极主动的态度。因此，除了政府组织的培训外，理事长的学习能力与积极性也是发展合作社不可或缺的因素。

3) 市场信息。在合作社的初始和成熟阶段，对行业市场的了解有助于合作社找到适合的经营项目，早日实现盈利。这点与学者们经常讨论的观点一致，即合作社可以通过大规模的加工销售获取更多市场信息，从而有效避免社员农户的信息不对称，提高农户对合作社的依赖程度，确保合作社的稳定发展^[38]。市场信息的获取程度取决于管理团队的经营智慧。调查显示，在38家合作社中，有17家对经营行业有一定了解，这些合作社的理事长普遍曾从事过个体经营行业，对市场信息比较关注。

4) 改进计划。合作社在成熟阶段对经营计划进行改进非常关键，这取决于理事长对该行业的了解程度，即管理层的认知水平^[39]。调查显示，在38家合作社中，有17家合作社实施了改进计划，这些合作社普遍对行业有很深的了解，并且希望进一步扩大盈利，因此需要不断改进经营计划。

5) 财务计划。即是否制定财务管理计划，用于预测年度的花费。该因素在合作社成熟阶段才起到作用，因为成熟阶段的合作社普遍需要提高利润，降低费用，因此财务计划就非常必要。此外，合作社规范化发展也要求依据《农民专业合作社财务会计制度(试行)》开展财务工作，其中就包括财务预算编制工作^[40]。调查显示，在38家合作社中，有16家制订了财务计划，这些合作社已经开始盈利，需要进一步降低费用、规范财务管理。

6) 资金投入。该因素在合作社成熟阶段才起到作用，因为合作社后期所需的运营资金会不断扩大，原有的股金与世行资助资金已不足以扩大生产，需要引入新的资金。而资金投入情况则取决于管理层对农业贷款、小微企业贷款等政策的了解情况，以及对新型农村合作金融业务的熟悉程度^[41]。调查38家合作社中，能通过银行贷款、合作企业垫资等手段解决资金问题的合作社有21家，这些合作社普遍了解农业贷款政策，或是能找到合作企业解决资金问题。

7) 调查研究。即是否对自身的生产、销售情况进行了调查与研究，该因素在合作社成熟阶段才起到作用，而是否具备调研能力取决于合作社对自身问题的发掘能力。可以通过打造示范社来推动合

合作社自查自纠,提升合作社全方位的建设^[42]。调查显示,在 38 家合作社中,有 13 家具有较强的调研能力,这些合作社普遍参与过示范社的评比,并取得了一定的成绩。

4 结论与政策建议

4.1 结论

1) 从绩效角度看,合作社发展初期及成熟阶段各有其特征。按照不同阶段合作社的绩效情况,合作社在发展初始阶段可演化为 4 种类型,分别为基础较好型、规划优势型、少量投入型、缺少规划型;而在发展成熟阶段可演化为 5 种类型,分别为全面发展型、调研优势型、投入满足型、初步规划型、发展停滞型。

2) 从管理因素看,7 类管理因素是导致合作社分异演化的主控因素,分别是经营计划、改进计划、管理培训投入、市场信息、财务计划、资金投入、调查研究。其中经营计划、管理培训投入、市场信息这 3 项在合作社的初始阶段影响作用较大;而改进计划、财务计划、资金投入、市场信息、调查研究这几项在合作社的成熟阶段影响作用较大。

4.2 政策建议

1) 强化政府支持,为农民合作社高质量发展提供管理保障。建议政府关注合作社发展初期阶段的管理培训和市场信息获取。如设立专项基金或提供财政补贴,给新成立的合作社开展管理培训,帮助管理层提升管理能力和业务技能;或是为合作社提供市场信息、行业动态、政策解读等信息服务,帮助合作社更好地了解市场趋势,制定有效的经营策略。

2) 提升合作社运营能力,为农民合作社成熟发展提供计划支持。关注合作社成熟阶段的规划改进和调查研究。通过政策引导或提供咨询服务,帮助合作社优化经营计划,提高其资源配置效率。也可以提供专业财务培训,帮助合作社建立健全财务管理体系,增强合作社的财务透明度和资金运作能力。同时也要大力引导合作社进行市场研究和产品创新,通过项目资助、合作开发等方式提升其产品的市场竞争力。

3) 持续开展调查研究,为农业农村项目发展提供规划支撑。调查研究为影响成熟阶段合作社发展的管理因素,本研究表明持续对农民合作社发展进行调查研究,可帮助农民合作社制定更明晰的发展规划,规避发展中的问题。此外,本研究结果证明, METT 跟踪工具作为国际上常用的绩效评价工

具,可根据时间变化来分析结果产生差异的内在原因,形成时间演化的视角,为农业农村项目评价提供调查工具。

参考文献:

- [1] 杨丹,程丹,邓明艳.从全面脱贫到乡村振兴:合作社的跨期贫困治理逻辑——基于是否脱贫摘帽区的多案例比较分析[J].农业经济问题,2023,44(8):60-72.
Yang D, Cheng D, Deng M Y. From poverty alleviation to rural revitalization: The logic of intertemporal poverty governance of cooperatives based on comparative analysis of multiple cases between whether poverty area[J]. Issues in Agricultural Economy, 2023, 44(8): 60-72.
- [2] 温铁军,杨洲,张俊娜.乡村振兴战略中产业兴旺的实现方式[J].行政管理改革,2018(8):26-32.
Wen T J, Yang Z, Zhang J N. The mode of realizing boom industries in implementation of rural revitalization strategy[J]. Administration Reform, 2018(8): 26-32.
- [3] 白德全,王梦媛.合作社促进乡村振兴的困境与出路分析[J].理论探讨,2019(5):136-141.
Bai D Q, Wang M Y. Analysis on the difficulties and solutions of cooperatives in promoting rural revitalization[J]. Theoretical Investigation, 2019(5): 136-141.
- [4] 邱雯雯.乡村振兴视角下农民专业合作社发展问题研究[J].农业经济,2019(9):30-31.
Qiu W W. Research on the development of farmers' specialized cooperatives from the perspective of rural revitalization[J]. Agricultural Economy, 2019(9): 30-31.
- [5] 李海明.乡村振兴背景下我国农民合作社发展现状分析[J].农村经济与科技,2022,33(21):4-6,30.
Li H M. Analysis on the development status of farmers' cooperatives in China under the background of rural revitalization[J]. Rural Economy and Science-Technology, 2022, 33(21): 4-6, 30.
- [6] 苑鹏.农民专业合作社发展的困境与思考——来自 8 省 12 县 614 家合作社问卷调研[J].中国合作经济,2018(8):8-11,59.
Yuan P. Difficulties and reflections on the development of farmers' specialized cooperatives: A questionnaire survey from 614 cooperatives in 12 counties of 8 provinces[J]. China Cooperation Economy, 2018(8): 8-11, 59.
- [7] 王萌,宋展,邓晓,等.北京市西甜瓜合作社发展现状与对策研究[J].北方园艺,2022(23):140-145.
Wang S, Song Z, Deng R, et al. Study on the development status and countermeasures of watermelon and melon cooperative in Beijing city[J]. Northern Horticulture, 2022(23): 140-145.
- [8] 莫华,曾福生.现代农业视角下农民专业合作社发展水平评估研究——基于湖南数据的实证[J].农业现代化研究,2017,38(3):421-428.
Mo H, Zeng F S. The evaluation of the development level of farmers' professional cooperatives from the perspective of modern agriculture: A case study of Hunan province[J]. Research of Agricultural Modernization, 2017, 38(3): 421-428.
- [9] 崔宝玉,简鹏,刘丽珍.农民专业合作社绩效决定与“悖论”——基于 AHP-QR 的实证研究[J].农业技术经济,2017(1):109-123.
Cui B Y, Jian P, Liu L Z. Performance decision and paradox of farmer'

- professional cooperatives: An empirical study based on AHP-QR[J]. *Journal of Agrotechnical Economics*, 2017(1): 109-123.
- [10] 崔宝玉, 简鹏, 王纯慧. 农民专业合作社: 绩效测度与影响因素——兼析我国农民专业合作社的发展路径[J]. *中国农业大学学报(社会科学版)*, 2016, 33(4): 106-115.
- Cui B Y, Jian P, Wang C H. Farmer specialized cooperatives: Performance measurement and influence factors: A study on the development path of cooperatives[J]. *China Agricultural University Journal of Social Sciences Edition*, 2016, 33(4): 106-115.
- [11] 杨林, 李峥. 乡村振兴背景下农民专业合作社经营能力评价与提升路径研究——基于26个省份面板数据的实证研究[J]. *山东大学学报(哲学社会科学版)*, 2021(1): 152-166.
- Yang L, Li Z. The evaluation on farmer professional cooperative's management ability and its promotion path under the background of rural revitalization An empirical research based on panel data of 26 provinces[J]. *Journal of Shandong University (Philosophy and Social Sciences)*, 2021(1): 152-166.
- [12] 李云方, 卢敏. 中国农民专业合作社发展现状与制约因素研究[J]. *中国农学通报*, 2010, 26(20): 456-458.
- Li Y F, Lu M. Study on development and obstructions factors of farmer cooperatives in China[J]. *Chinese Agricultural Science Bulletin*, 2010, 26(20): 456-458.
- [13] 孙艳华, 武灵烁. 乡村振兴背景下合作社成长的影响因素及演进机理——基于社会关系网络与敏捷性的视角[J]. *贵州师范大学学报(社会科学版)*, 2023(6): 107-123.
- Sun Y H, Wu L Y. A study on the influencing factors and evolution mechanism of cooperative growth in the context of rural revitalization: From the perspective of social network and agility[J]. *Journal of Guizhou Normal University (Social Sciences Edition)*, 2023(6): 107-123.
- [14] 陈江华, 李道和, 康小兰, 等. 农民专业合作社经营效率及其影响因素[J]. *华南农业大学学报(社会科学版)*, 2015, 14(4): 37-47.
- Chen J H, Li D H, Kang X L. A study on the operating efficiency of farmers' professional cooperatives and its influencing factors[J]. *Journal of South China Agricultural University (Social Science Edition)*, 2015, 14(4): 37-47.
- [15] 崔宝玉, 马璐. 农民专业合作社的规范与发展——“鱼与熊掌”能否兼得?[J]. *中国农业大学学报(社会科学版)*, 2024, 41(2): 179-202.
- Cui B Y, Ma L. Standardization and development of specialized farmers' cooperative: Can we have both?[J]. *Journal of China Agricultural University (Social Sciences)*, 2024, 41(2): 179-202.
- [16] 张海洋, 刘超, 胡宝贵. 农民专业合作社品牌建设行为影响因素研究——以北京市蔬菜专业合作社为例[J]. *中国农业资源与区划*, 2021, 42(10): 216-222.
- Zhang H Y, Liu C, Hu B G. Research on brand building behavior of farmers' specialized cooperatives: A case study of Beijing vegetable specialized cooperatives[J]. *Chinese Journal of Agricultural Resources and Regional Planning*, 2021, 42(10): 216-222.
- [17] 徐宏潇, 赵硕刚. 农民专业合作社发展的制约因素与政策建议[J]. *宏观经济管理*, 2015(1): 48-49, 52.
- Xu H X, Zhao S G. Restrictive factors and policy suggestions for the development of farmer specialized cooperatives[J]. *Macroeconomic Management*, 2015(1): 48-49, 52.
- [18] 莫华. 农民专业合作社发展及分层的影响因素分析——基于资源基础理论和湖南省的187份调研数据[J]. *湖南农业大学学报(社会科学版)*, 2017, 18(1): 31-35, 48.
- Mo H. Factors influencing the development and layering of farmers professional cooperatives: Based on the RBV and 187 survey data in Hunan province[J]. *Journal of Hunan Agricultural University (Social Sciences)*, 2017, 18(1): 31-35, 48.
- [19] 赵国杰, 郭春丽. 农民专业合作社生命周期分析与政府角色转换初探[J]. *农业经济问题*, 2009, 30(1): 76-80, 112.
- Zhao G J, Guo C L. Life cycle analysis of farmers' cooperatives and discussion of government's role transferring[J]. *Issues in Agricultural Economy*, 2009, 30(1): 76-80, 112.
- [20] 田艳丽, 修长柏. 牧民专业合作社利益分配机制的构建——生命周期视角[J]. *农业经济问题*, 2012, 33(9): 70-76, 111-112.
- Tian Y L, Xiu C B. Building the benefit allocation mechanism of herdsmen's specialized cooperatives in China from the perspective of life cycle[J]. *Issues in Agricultural Economy*, 2012, 33(9): 70-76, 111-112.
- [21] 王忠林. 以“空壳社”清理行动为契机促进农民专业合作社规范化发展[J]. *农业经济与管理*, 2019(4): 5-9.
- Wang Z L. Taking the clean-up action of “empty shell society” as an opportunity to promote standardized development of farmers' professional cooperatives[J]. *Agricultural Economics and Management*, 2019(4): 5-9.
- [22] 唐丽桂. 农民专业合作社发展中的不规范现象研究[J]. *重庆社会科学*, 2019(2): 93-101.
- Tang L G. Study on the irregular phenomenon in the development of farmers professional cooperatives[J]. *Chongqing Social Sciences*, 2019(2): 93-101.
- [23] 赵泉民, 刘纪荣. 乡村农民合作社组织发展的制度逻辑——基于“制度场域”视角的分析[J]. *兰州学刊*, 2022(6): 97-112.
- Zhao Q M, Liu J R. The institutional logic of the development about farmers' cooperatives in countryside: An analysis based on system field perspective[J]. *Lanzhou Academic Journal*, 2022(6): 97-112.
- [24] 张颖, 王礼力, 曹燕子. 农民专业合作社生命周期演化机理及实证研究[J]. *农村经济*, 2015(3): 120-125.
- Zhang Y, Wang L L, Cao Y Z. Life cycle evolution mechanism and empirical study of farmers' professional cooperatives[J]. *Rural Economy*, 2015(3): 120-125.
- [25] 柏振忠, 宋玉娥. 农民专业合作社社共营绩效的影响因素[J]. *中南民族大学学报(人文社会科学版)*, 2020, 40(2): 99-102.
- Bai Z Z, Song Y E. Empirical analysis on influencing factors of cooperative performance for farmer cooperatives[J]. *Journal of South-Central Minzu University (Humanities and Social Sciences)*, 2020, 40(2): 99-102.
- [26] 李旭, 李雪. 社会资本对农民专业合作社成长的影响——基于资源获取中介作用的研究[J]. *农业经济问题*, 2019(1): 125-133.
- Li X, Li X. The influence of social capital on the growth of farmers professional cooperatives: An empirical study based on the role of resource acquisition intermediary[J]. *Issues in Agricultural Economy*, 2019(1): 125-133.

- [27] 黄金秋, 史顺超. 地方政府作用对农民专业合作社成长影响的实证分析[J]. 统计与决策, 2018, 34(19): 121-124.
Huang J Q, Shi S C. An empirical analysis of the effect of local government on the growth of farmers' specialized cooperatives[J]. Statistics & Decision, 2018, 34(19): 121-124.
- [28] 黎黎, 刘开华. 农民专业合作社持续发展影响因素的实证分析——以重庆市为例[J]. 西南师范大学学报(自然科学版), 2015, 40(12): 46-52.
Li L, Liu K H. An empirical analysis on influential factors of sustainable development of farmers professional cooperatives in Chongqing[J]. Journal of Southwest China Normal University (Natural Science Edition), 2015, 40(12): 46-52.
- [29] 张文政. 西北民族地区发展新型农民合作社: 现实意义、影响因素和理性选择——基于甘肃藏区的调查[J]. 甘肃社会科学, 2014(2): 197-200.
Zhang W Z. Development of new farmer cooperatives in northwest ethnic areas: Practical significance, influencing factors and rational choice Based on the survey of Tibetan areas in Gansu province[J]. Gansu Social Sciences, 2014(2): 197-200.
- [30] 胡博, 王金武. 黑龙江省农机专业合作社发展的影响因素分析——基于 AHP 模型[J]. 农机化研究, 2015, 37(12): 59-62.
Hu B, Wang J W. The analysis of affecting the development of agricultural mechanical cooperatives factors of Heilongjiang province: Based on AHP model[J]. Journal of Agricultural Mechanization Research, 2015, 37(12): 59-62.
- [31] 王成志. 浅析吉林省农民专业合作社发展的制约因素[J]. 吉林农业科学, 2014, 39(3): 88-90.
Wang C Z. Analysis on restricting factors of development of farmer specialized cooperatives in Jilin province[J]. Journal of Northeast Agricultural Sciences, 2014, 39(3): 88-90.
- [32] Hockings M. Systems for assessing the effectiveness of management in protected areas[J]. BioScience, 2003, 53(9): 823-832.
- [33] 吴赐联, 朱斌. 企业主流与新流创新绩效评价体系研究[J]. 科技管理研究, 2018, 38(16): 37-44.
Wu C L, Zhu B. Research on performance evaluation system of enterprise's main-stream and new-stream innovation[J]. Science and Technology Management Research, 2018, 38(16): 37-44.
- [34] 钟志峰, 李明辉, 张艳. 机器学习中自适应 k 值的 k 均值算法改进[J]. 计算机工程与设计, 2021, 42(1): 136-141.
Zhong Z F, Li M H, Zhang Y. Improved k-means clustering algorithm for adaptive k value in machine learning[J]. Computer Engineering and Design, 2021, 42(1): 136-141.
- [35] 樊嵘, 孟大志, 徐大舜. 统计相关性分析方法研究进展[J]. 数学建模及其应用, 2014, 3(1): 1-12.
Fan R, Meng D Z, Xu D S. Survey of research process on statistical correlation analysis[J]. Mathematical Modeling and Its Applications, 2014, 3(1): 1-12.
- [36] 宋美琦, 陈焯, 张瑞. 用户画像研究述评[J]. 情报科学, 2019, 37(4): 171-177.
Song M Q, Chen Y, Zhang R. A review of user profile research[J]. Information Science, 2019, 37(4): 171-177.
- [37] 张正岩, 高延雷, 王志刚. 集中连片特困地区合作社产业扶贫的实践困境与应对之策——以贵州省世行六期扶贫项目为例[J]. 农业经济, 2020(2): 69-71.
Zhang Z Y, Gao Y L, Wang Z G. The practical dilemma and countermeasures of poverty alleviation in the cooperative industry in contiguous poverty-stricken areas: A case study of the sixth phase poverty alleviation project of the Guizhou World Bank[J]. Agricultural Economy, 2020(2): 69-71.
- [38] 葛廷进, 朱海东, 丁宇. 交易不确定性对农户参与农民合作社意愿的影响——基于新疆生产建设兵团第五师 E 团制种玉米种植农户的调研[J]. 江苏农业科学, 2021, 49(6): 243-248.
Ge Y J, Zhu H D, Ding Y. Impact of transaction uncertainty on farmers' willingness to participate in farmers' cooperatives: Based on investigation of seed corn farmers of E Regiment of the 5th Division of Xinjiang Production and Construction Corps[J]. Jiangsu Agricultural Sciences, 2021, 49(6): 243-248.
- [39] 李晖, 李瑞芬, 肖健, 等. 基于乡村振兴背景的农民合作社高质量发展影响因素——以北京市为例[J]. 北京农学院学报, 2023, 38(4): 81-85.
Li H, Li R F, Xiao J, et al. Research on the factors influencing the high-quality development of farmers cooperatives based on the background of rural revitalization: Taking Beijing as an example[J]. Journal of Beijing University of Agriculture, 2023, 38(4): 81-85.
- [40] 林萌, 沈凌言, 郭增玉, 等. 加强农村集体经济合作社财务预算管理的建议[J]. 财务与会计, 2022(16): 70-71.
Lin M, Shen L Y, Guo Z Y, et al. Suggestions on strengthening financial budget management of rural collective economic cooperatives[J]. Finance & Accounting, 2022(16): 70-71.
- [41] 李小萃. 山东省新型农村合作金融试点问题及对策[J]. 农业经济, 2022(4): 110-112.
Li X C. Issues and countermeasures of the pilot project of new-type rural cooperative finance in Shandong province[J]. Agricultural Economy, 2022(4): 110-112.
- [42] 王军, 苑鹏, 马旺林. 农民专业合作社示范社的示范效应分析——基于 8 省 12 县市 614 家农民专业合作社的比较研究[J]. 学习与实践, 2021(1): 29-41.
Wang J, Yuan P, Ma W L. An analysis on the demonstration effect of the demonstration cooperative of farmers' professional cooperatives[J]. Study and Practice, 2021(1): 29-41.

(责任编辑: 孟岑)