

农民林业专业合作社的组织韧性评价及提升策略研究

许 静

单位武城县甲马营人政府 山东 德州 253307

摘要: 本文聚焦农民林业专业合作社, 阐述其基本概念、核心特征与法律地位。剖析面临自然、市场、政策、内部管理及技术等风险类型。构建包含日常运营、突发事件处理、反应结果韧性的评价体系, 确定指标权重与评价标准。提出完善内部治理、构建多元风险应对体系、推动创新驱动、深化协同联动、优化政策保障等提升策略, 旨在增强合作社组织韧性, 推动其规模化、专业化、现代化发展, 助力乡村振兴。

关键词: 农民林业专业合作社; 组织韧性; 提升策略

引言: 在乡村振兴战略推进中, 农民林业专业合作社作为重要组织载体, 发挥着整合资源、提升市场竞争力等关键作用。然而, 其发展面临诸多风险挑战, 组织韧性亟待增强。组织韧性关乎合作社在复杂环境中的生存与发展能力。本文深入探究农民林业专业合作社的组织韧性, 构建评价体系并提出提升策略, 对促进合作社可持续发展、推动林业产业升级及乡村振兴具有重要意义。

1 农民专业合作社的基本概念

农民专业合作社是在农村家庭承包经营基础上, 由同类农产品的生产者或同类农业生产经营服务的提供者、利用者自愿联合、民主管理的互助性经济组织。其核心特征体现在三方面: 首先, 组织构成以农民为主体, 成员中农民占比需超过80%, 确保农民在合作社中的主导地位; 其次, 服务对象聚焦成员需求, 提供农业生产资料购买、农产品加工销售、技术信息支持等全产业链服务; 最后, 收益分配遵循“按交易额返还为主、按股分红为辅”的原则, 将60%以上盈余根据成员与合作社的交易量比例返还, 体现互助性本质^[1]。从法律层面看, 明确其法人地位, 规定成员以账户内记载的出资额和公积金份额为限承担责任, 国家通过财政补贴、税收优惠等政策支持其发展。实践中, 合作社通过“生产在家、服务在社”的模式, 有效整合分散农户资源, 提升市场议价能力。

2 农民林业专业合作社面临的主要风险类型

2.1 自然风险

林业生产具有周期长、受自然条件影响显著的特点。气象灾害方面, 台风、暴雨、干旱等极端天气可直接导致林木倒伏、病虫害爆发。2023年福建省沿海地区因台风“杜苏芮”造成3.2万公顷林木受损, 直接经济损失达8.7亿元。地质灾害中, 山体滑坡、泥石流等易破坏林业基础设施, 2024年闽北地区因持续降雨引发滑坡,

冲毁林区道路23公里, 影响3个合作社的木材运输。生物灾害方面, 松材线虫病等外来物种入侵问题突出, 全省累计发生面积已达48万亩, 每年防治成本超2亿元。

2.2 市场风险

价格波动是主要市场风险源。以竹材为例, 2020-2025年市场价格波动幅度达40%, 导致合作社利润不稳定^[2]。销售渠道单一加剧风险, 福建省调查显示, 63%的林业合作社依赖传统批发市场, 电商渠道占比不足15%。市场需求变化快速, 如2024年定制家具行业对板材规格要求提升, 部分合作社因无法及时调整生产标准, 产品滞销率达28%。

2.3 政策与制度风险

土地政策变动直接影响经营稳定性。集体林权制度改革中, 部分地区出现林权纠纷, 2023年福建省林业部门受理纠纷案件1,243起, 其中35%涉及合作社经营地块。环保政策趋严带来合规成本上升, 如《森林法》修订后, 采伐许可证办理时间延长至30个工作日, 影响资金周转。税收政策调整方面, 2024年增值税即征即退比例下调, 使部分合作社税负增加12%。

2.4 内部管理风险

组织架构缺陷导致决策效率低下。福建省调查显示, 41%的合作社未设立监事会, 财务监督形同虚设。成员异质性引发利益冲突, 企业成员与农户成员在盈余分配、决策权等方面的诉求差异, 导致2023年全省有17家合作社因内部矛盾解散。财务管理不规范问题突出, 38%的合作社未建立独立账目, 存在现金交易、白条入账等现象。

2.5 技术风险

技术更新滞后制约生产效率。福建省林业机械化水平仅为35%, 低于全国平均水平10个百分点。技术引进风险方面, 某合作社2022年引进的无人机植保技术因操

作人员培训不足,导致300亩林地药害,损失达45万元。技术流失隐患存在,核心成员退社可能带走关键技术,如某竹编工艺合作社因非遗传承人退出,产品种类减少60%。

3 农民林业专业合作社组织韧性评价体系构建

3.1 评价指标筛选与维度划分

基于组织韧性理论,为全面、精准地评估农民林业专业合作社的组织韧性,构建包含日常运营韧性、突发事件处理韧性、反应结果韧性三个维度的评价体系。日常运营韧性维度聚焦合作社日常运作的稳定与高效,涵盖组织架构合理性,如理事会、监事会设置情况,合理的架构能保障决策科学、监督有效;资源整合能力,包含融资渠道数量与技术合作网络规模,丰富的融资渠道和广泛的技术合作可增强合作社资源获取与利用能力;市场响应速度,涉及信息反馈时效性与决策执行周期,快速反馈和高效执行有助于适应市场变化。突发事件处理韧性维度关注合作社应对突发风险的能力,涵盖风险预警机制,如灾害预案完备率、应急物资储备量,完备的预案和充足物资可提前防范风险;危机应对能力,包括损失恢复时间与成员凝聚力指数,快速恢复损失和强大的凝聚力可降低危机影响。反应结果韧性维度考量合作社发展的成果与潜力,涉及经营持续性,如成员保留率、年收入增长率,体现合作社的稳定发展;创新发展能力,包含新产品开发数量、技术专利申请量,反映合作社的创新活力。

3.2 指标权重确定

为提高评价的科学性与准确性,采用CRITIC权重法与熵值法组合赋权的方法来确定各指标权重。以福建省142家合作社调查数据为例,经过严谨的计算与分析,得出日常运营韧性权重为0.45,其中组织架构合理性权重为0.18,资源整合能力权重为0.15,市场响应速度权重为0.12。这表明在日常运营中,组织架构的合理性相对更为关键,合理的架构能为资源整合和市场响应提供坚实基础^[3]。突发事件处理韧性权重为0.30,风险预警机制权重为0.12,危机应对能力权重为0.18,凸显了在应对突发事件时,危机应对能力的重要性。反应结果韧性权重为0.25,经营持续性权重为0.15,创新发展能力权重为0.10。组合权重法综合了两种方法的优势,有效克服了主观赋权的偏差,使评价结果更能真实反映合作社的组织韧性水平。

3.3 评价标准与等级划分

为便于对农民林业专业合作社的组织韧性进行量化评估与等级划分,采用百分制量化评分的方式。根据得

分情况,将合作社组织韧性划分为五个等级:90分以上为“卓越型”,这类合作社在各方面表现出色,具有强大的抗风险能力和持续发展潜力;80-89分为“稳健型”,运营较为稳定,能较好地应对一般风险;70-79分为“适应型”,基本能够适应市场和环境变化,但存在一定提升空间;60-69分为“脆弱型”,面临较多风险和挑战,需要加强自身建设;60分以下为“滞后型”,发展较为滞后,急需全面改进。福建省调查显示,样本合作社平均得分37.31分,其中“脆弱型”占比62%，“滞后型”占比28%,这表明整体韧性水平亟待提升。具体指标中,林业机械化程度均值仅0.21(满分1分),市场信息反馈及时性均值0.35,显示出技术装备与信息管理的当前合作社发展的主要短板,需重点关注和改进。

4 农民林业专业合作社组织韧性提升策略

4.1 完善内部治理,强化组织基础韧性

优化组织架构是提升合作社韧性的关键。推行“理事会+执行经理+监事会”治理模式,清晰界定理事会的战略决策权、执行经理的日常管理权以及监事会的监督权,避免权责模糊导致的决策效率低下。浙江省安吉县某竹业合作社设立技术委员会、市场委员会等专门机构,技术委员会负责引进和研发新技术,市场委员会专注市场调研与营销策划,使决策更具专业性和针对性。健全管理制度方面,建立成员账户制度必不可少,详细记录成员的交易量、出资额等信息,以此作为盈余分配的客观依据,确保分配公平公正。强化成员参与可通过“一人一票+附加表决权”方式,在保障民主决策的基础上,对出资较多或贡献较大的成员给予适当附加表决权,体现贡献差异。

4.2 构建多元风险应对体系,增强风险抵御韧性

构建多元风险应对体系是合作社稳定发展的保障。自然风险应对需建立“预防-监测-处置”闭环机制。在预防环节,推广抗逆性树种是有效手段,福建省2024年将耐旱杉木品种种植占比提升至35%,降低了干旱对林木生长的影响。监测环节应用物联网技术,在重点林区部署气象站、虫情测报灯等设备,实时掌握气象和病虫害信息。处置环节完善保险机制,2025年全省政策性森林保险参保率达82%,赔付标准提高至每亩1,200元,为合作社减轻了灾害损失。市场风险应对方面,拓展销售渠道至关重要,发展“合作社+电商+物流”模式,南平市某茶业合作社通过抖音直播,打破地域限制,年销售额突破2,000万元。同时,建立价格预警系统,当主要产品价格波动超过20%时自动触发应对预案,帮助合作社及时调整生产和销售策略。

4.3 推动创新驱动，提升动态适应与学习韧性

创新驱动是合作社提升韧性的核心动力。技术创新方面，加大林业机械研发投入是关键，福建省2025年安排专项资金1.2亿元支持智能采伐设备研制，提高采伐效率和质量。推广“数字林场”建设，应用GIS、无人机巡查等技术，实现对林场的精准管理和实时监测，提高管理效率。管理创新需引入现代企业制度，三明市某林业合作社实行“目标管理+绩效考核”，将年收入增长率、成员满意度等指标与管理人员薪酬挂钩，激发管理人员的积极性和创造力。人才培养方面，实施“头雁工程”，每年选拔100名合作社负责人到高校进修，学习先进的管理理念和经营模式。2024年培训后，合作社平均利润增长18%，说明人才培养对合作社发展具有显著推动作用。通过技术创新、管理创新和人才培养，合作社能够更好地适应市场变化，提升动态适应与学习韧性。

4.4 深化协同联动，强化外部支撑韧性

深化协同联动能为合作社发展提供有力的外部支撑。加强政社协同，建立“政府引导+合作社主体+社会参与”机制。福建省2025年出台《关于支持林业合作社发展的十条措施》，在用地、用电、税收等方面给予优惠，为合作社发展创造了良好的政策环境。推动社社联合，组建合作社联合社可以实现资源共享、优势互补^[4]。龙岩市7家竹业合作社联合建设竹材加工园，整合了生产、加工、销售等环节，降低了生产成本25%，提高了市场竞争力。促进社企合作，与龙头企业建立订单农业关系，能够保障销售渠道稳定。宁德市某茶业合作社与八马茶业签订长期供货协议，根据企业需求组织生产，减少了市场风险。通过政社协同、社社联合和社企合作，合作社能够整合各方资源，强化外部支撑韧性，实现可持续发展。

4.5 优化政策保障，营造韧性提升环境

优化政策保障是合作社提升韧性的重要保障。完善

土地政策方面，探索“林权+经营权”抵押贷款模式，为合作社提供融资渠道。福建省2025年发放相关贷款42亿元，解决了合作社资金短缺问题，促进了林业生产和发展。健全财政支持体系，将合作社纳入农业补贴重点对象，对购买智能设备给予30%补贴，鼓励合作社采用先进技术，提高生产效率。强化法律保障，修订《福建省农民专业合作社条例》，明确合作社在项目申报、用地审批等方面的优先权，维护合作社的合法权益。建立容错机制，对改革创新中出现的非主观故意失误予以免责，激发合作社的改革创新活力。通过完善土地政策、健全财政支持体系、强化法律保障和建立容错机制，为合作社营造了良好的发展环境，有助于提升合作社的组织韧性。

结束语

农民林业专业合作社组织韧性提升研究意义重大。通过构建科学评价体系，清晰呈现合作社韧性现状与短板；针对性提升策略涵盖内部治理、风险应对、创新驱动等多方面，为合作社发展提供全面指引。未来，合作社应积极落实策略，政府与社会各界持续支持，共同推动合作社提升韧性，实现高质量发展，在乡村振兴中发挥更大作用，创造更辉煌成就。

参考文献

- [1]樊瑜静.以农民合作社高质量发展助力乡村振兴[J].三晋基层治理,2022(01):51-54
- [2]许驰,洪灵捷,王凌宇,等.农民林业专业合作社的组织韧性评价及提升策略研究[J].林业经济问题,2025,45(2):150-162.
- [3]许晓东,赖静娴,傅清媛.林业新质生产力推动林业高质量发展转型研究[J].林业经济问题.2024,44(2).113-119. DOI:10.16832/j.cnki.1005-9709.20240209.
- [4]傅云.高校哲学社会科学高质量发展:成效、挑战和优化路径[J].发展研究.2024,41(11).71-76.