
民间商会法人治理中的几点体会

赵文冕

商会的治理有两层，一是广义上的治理；二是狭义上的治理。所谓狭义上的治理，我觉得民间商会的自身以及商会的业务主管单位，对商会的这种治理，包括推进民主办会、推进法人治理。从广义上讲，当然包括国家层面对行业商会、行业协会的管理体制的改革。我主要结合民间商会的自身，以及主管单位对商会的民主治理、法人治理当中碰到的问题，谈几点体会：

一、关于行业商会的章程安排和组织结构。

行业商会作为一个社团组织，必须有它的规矩，行业商会最大的规矩是章程。章程肯定要逐步地完善。浦文昌会长起草的民间商会章程参考范本，我觉得很好。目前民政部门有一个章程，方方面面，基本上也包括了。在这过程中，民间商会有了章程以后，如何执行，在执行过程中碰到问题要修订完善。老的商会是这样，新成立的商会首先要把章程规范好。

二、关于行业商会机构设置与服务功能。

以温州服装商会为例，服装商会的团体会员包括六个县（市）区一级的行业商会、行业协会、服装行业协会和服装行业商会，这是一层。另一层，它的分支机构——外贸服装分会、针棉织服装分会和女装分会等三个分会；两个专业委员会，即：休闲服委员会、设计师专业委员会。另一个分会——商业分会，主要是连锁店，正在筹建之中。这些机构设置基本上覆盖了温州服装行业所有的领域。

1、服装商会的内设机构有秘书处，下设：综合办公室、文化展览公司、宣传中心。

2、温州服装行业创新服务中心。下设五个机构：“一馆、一校、三个中心”。“一馆”即温州服装图书馆，是温州服装商会与温州市图书馆联合搞的；“一校”即服装技术学校；“三个中心”：一是研发中心，由温州服装商会与温大国际服装学院联办，二是信息服务中心，三是质量检

测中心，由温州服装商会与质量监督机构联办。

服装商会的服务机构从小到大，服务人员扩大到一百多人，是我们总商会人员的 15 倍。靠自己根本不可能的，而是走社会化的路子，方方面面的机构都是同专业机构联合，既实现了最大限度的服务功能，又最大限度地节约了成本。

三、谈谈行业商会的换届选举及班子人选。

商会的领导班子是关键。有一个好的班子、好的班长（会长），办好商会就成功一半。怎样确立产生会长和班子的机制，涉及到治理很重要的方面。有人会说民间商会产生会长，轮不到工商联去主管这个事情，这个想法有一定的道理。我表达三个意思，第一，商会的会长、商会的班子，要在充分发扬民主的基础上，由会员大会或理事会选举产生，这是商会章程明文规定的。第二，商会的班子，尤其是会长的人选要具备较好的素质，有利于商会的发展。第三，商会的班子与会长的人选，如果主管部门与商会内部之间看法不一致的时候，一定要区别情况，慎重对待。大体采取以下几个方法：一是平衡，要从维护整个商会团结这个大局出发，适当地搞“中庸”之道，趋向于双方的平衡。二是竞选，三是有些事情拖拖就好办了，思想逐步趋于统一。

四、关于行业商会的收支管理与财务制度。

财务管理是商会治理的一个重要环节。以前我们认为民间商会收多少钱、用多少钱，是商会自己的事，主管单位不应该去管。可是出了两个事情以后，让我们改变了看法。97 年上半年，某商会的一个人工作人员，偷了一本现金支票，偷盖了财务章，到银行提走现金二十多万，经报案，公安机关将他抓住了，但是钱给他花得差不多了，造成了一定的经济损失。另外，还有一个行业商会在换届以前，当会员对上面班子意见纷纷的时候，突然出现保险不见了，帐本没有了。通过这两个事情，使我们认识到民间商会的钱凑在一起不容易，要把它管好、用好。2000 年温州市工商联出台一个 30 号文件，规范了商会的财务管理制度。如：制定了月度财务报表制度，换届审计制度，各行业建立财务审批、监督制度。

五、关于行业商会的公权公用与议事制度。

腐败的政府不可能赢得民众的信任。同样，腐败的商会班子也不可能赢得会员的信任，甚至导致商会内部的离心离德。例如：1979年某商会搞展览，会长通过内贸部的亲戚，拿到意大利米兰国际展销会的五个摊位，就分给副会长以及同他关系比较好的企业，引起不少会员的不满。这个典型的公权私用的例子，导致了该商会凝聚力的下降。为了杜绝类似事件的发生，我们推行了行业商会的议事制度，维护了商会内部的团结，从制度上克服、防止了极个别会长独断专行，利用公权谋取私利。

六、关于行业商会的办事班子与激励机制。

如何调动工作人员的积极性：一是给予稳定的工资与福利。如：秘书长工资福利月薪1500-3000元左右，多的达到5000元左右，并给以交通、电话、出差补助，逢年过节也给以一定的物质奖励；二是办理养老保险。条件好的行业商会，对工作人员都办了养老保险、医疗保险，这有利于商会队伍的稳定；三是评选优秀工作人员，并给予奖励；四是绩效考核，干得好的加工资，干得不好要解聘。

最后谈一点工商联与行业商会的关系，以目前情况而论，还是确定有主管单位与被主管关系比较好。这个有法律依据，工商联作为业务主管，担负起业务主管单位的五项职责，是登记条例规定的。这五项职责履行好了，就行了。“该出手的时候就出手”，该你主管的时候就主管。不该你主管的时候，不要去管。应充分发挥民间商会自身的主动性和积极性，实行民主治理和法人治理，让民间商会走出自己的路来！

作者为温州总商会调研处处长，本文为作者在无锡召开的民间商会实践研讨会上的发言摘要，根据记录整理，标题为编者所加。