

---

## 商会治理：民间商会发展中亟待重视的重要课题

赵文冕

关于商会的治理，吴敬琏教授几年以前就提出来了。在为《市场经济与民间商会》一书所作的序中，吴教授多次提到了商会的民主治理和法人治理。他说：“商会既然是一个企业家的自治团体，自然要在内部实行民主治理”，“我们要吸取别人的经验和教训，来建设我们商会的民主治理”，他在文章中还强调“我们要深入地研究商会的法人治理问题，保证商会能够真正代表企业家的共同利益，做到普遍服务、平等对待”。“像商会这类 NGO 组织，宜于实行轮换、决策领导层与专职人员相分离等制度，避免少数人把持，‘一朝天子一朝臣’等弊病发生”。吴敬琏教授的这些论述，直接触及到民间商会发展中的非常重要、同时又十分敏感的一个部位，这也引起了我对商会治理这一个课题的思考。

治理（governance）一词，在英文中古已有之，指在特定范围内行使权威，与统治（government）含义相交叉。随着政治体制改革大幕的缓缓展开，在中国，以往的市场——政府的两极关系被日益改写为市民社会与市场、政府的“三足鼎立”关系，作为市民社会重要结构性元素的行业商会（协会），正日益成为治理结构体系中的重要主体。

从中国现在的实际情况来看，商会治理应该包含狭义和广义两个方面的意思。狭义上讲，商会治理是民间商会内部的法人治理和民主治理，这是商会治理的基础部分和关键环节，治理的主体是商会理事会和商会的业务主管部门。广义上讲，还应当包括国家对民间商会的治理（管理），这是商会的外部治理，同样也非常重要。

在国家这一个层面上，目前涉及商会治理的有国务院颁发的《社

---

会团体登记管理条例》等一系列法规和政策性文件，十六届四中全会《关于加强党的执政能力建设的决定》则进一步将其上升到社会管理和社会服务的高度，指出要“深入研究社会管理规律，完善社会管理体系和政策法规”，“发挥社团、行业组织和社会中介组织提供服务、反映诉求、规范行为的作用，形成社会管理和社会服务的合力。”按照我的理解，国家今后对行业协会、民间商会等社会组织的管理将进一步趋向于法制化和规范化，这对民间商会的发展和商会治理的完善是十分有益的。

商会治理的另外两个层面，也就是业务主管单位对商会的治理和民间商会自身的治理。这两个层面是相互作用、相互制约、相互影响的。下面主要从六个方面谈一些粗浅的体会。

### 一、关于行业商会的章程安排与组织结构

古人说：国有国法，家有家规。古人还说：不以规矩，不能成方圆。行业商会作为一个社团组织，它要把会员很好地组织起来，它要办成一些事情，当然也应当有一定的规矩，而最大的规矩就是商会的章程。过去温州刚刚开始搞行业商会的时候，我们也有章程，但是那个时候因为刚刚开始探索，因此商会的章程也很不完善，一些重要的东西在章程里没有作出明确的规定，有规定的也是五花八门，譬如有的商会一年换届一次，有的2年一次，有的3年一次，既不统一，也不规范。1999年以后，温州市工商联化了一年多的时间，引导所辖的行业商会对章程进行了规范。我们根据民政部的章程范本，结合温州行业商会的工作实际，组织行业商会修订章程，并在会员大会上予以通过，使之成为约束商会各项工作基本“法规”。目前来看，商会的章程大体上包括了八个方面：一是总则，主要规定商会的名称、性质、宗旨以及组织原则、活动方针等等；二是业务范围；三是会员，

---

包括会员的条件和权利、义务等；四是组织机构和负责人的产生和罢免，详细规定了商会的组织结构，会员大会、理事会的职权和议事程序，会长、秘书长的职权和任职条件等；五是资产管理与使用原则，主要规定收入来源、支出原则和基本财务制度；六是章程的修改程序；七是终止程序；八是附则。可以这么说，商会章程是商会治理的起点和根本依据，有了一部比较完善的章程，商会治理才能做到有章可循。

## 二、关于行业商会的服务功能与机构设置

我们先来看一下温州服装商会的机构设置。从团体单位来看，市服装商会下面有 2 区 2 市 2 县六个县一级的服装商会，县级服装商会作为团体会员参加市服装商会，它们主要承担本区域的行业服务和行业自律功能。从分支机构来看，服装商会下辖外贸、针棉织和女装 3 个分会，以及休闲服、设计师 2 个专业委员会，分支机构基本上涵盖了温州服装生产的各个领域，并在各自的领域对自己的会员进行行业服务。从内设机构来看，商会设有秘书处及综合办公室、宣传中心、文化展览公司和相对独立的创新服务中心；综合办负责日常性的一些服务工作；宣传中心主管着《温州服装》杂志、商会网站以及和《电视周刊》合办的时尚风格栏目，主要负责行业的对外整体宣传；文化展览公司主要负责全国性、国际性服装展览的办展和参展等组织服务工作。服装商会的服务功能主要集中于 2004 年 2 月 7 日决定开始筹建的温州服装行业创新服务中心，该中心下辖“一校一馆三中心”。

①“一校”是温州服装技术学校，主要负责本行业的技工培训。②“一馆”是服装图书馆。2004 年 4 月刚刚挂牌，是由商会出资 50 万元与市图书馆联合创办的，总面积有 500 平方米，主要面向服装行业所有企业家、设计师等，实行会员制，一人一卡，本人使用，可以为会员提供扫描、复印、光盘拷贝、代拍数码照片等服务，“拥有 1 张 1000

---

元的会员卡等于拥有 50 万元的时尚图书”，很大程度上实现了低成本资源共享。③“三中心”一个是服装商会与温大国际服装学院合办的设计研发中心。由温大出场地和人员，商会出设备和资金（已投入 100 多万），研发中心拥有 1000 多平方米的场地，内设女装、男装、休闲装、针织四个设计工作室，每个工作室配备 1 名设计师、2 名副设计师、2 个打版师和 5 个缝纫工艺师，全部采用法国进口的 CAD 设计系统和各种面料图案设计、制作的高精设备。中小企业只要把自己的产品定位、哪个种类、何种要求告诉设计师就 OK 了，接下来的设计、面料、款式直到样品出来全部由研发中心帮助搞定，再由企业确认，平均一件设计成本只有 1000 元，因此很受中小企业的欢迎。再一个中心是信息服务中心。主要功能是信息检索，数据库运用，多媒体信息整合，提供世界服饰流行款式，定期发布各类温州服装预测，举办各类服饰时尚大赛、设计比赛、模特比赛、知识大赛等等。还有一个是质量检测中心，主要提供质量检测服务。此外，商会还同温州大学联合创办了国际服装学院，专门培养高素质的专业技术人才。

服装商会成立至今已有 11 年，11 年来商会的服务机构从无到有，现已形成一个比较庞大健全的服务体系，光拿工资的就有 60 来号人。这个过程是随着会员服务需求的不断提出和商会服务功能的不断拓展而逐步推进的，同时这也是商会服务不断走向社会化的一个过程。有什么样的需求就建立什么样的机构，能够社会化的全部实行社会化，这是加强服务体系建设对商会治理提出的必然要求。

### 三、关于行业商会的换届选举与班子人选

温州过去在总结行业商会经验的时候有五句话，叫做会员是基础，班子是关键，服务是根本，经费是后盾，制度是保障。事实证明，选好了班子，选好了会长，办好商会就成功了一半。因此，行业商会

---

的换届和班子人选问题是商会治理的重中之重。这里可能有人会问，民间商会不是要体现民间办会的特色吗，那么会长到底是会员选出来的还是主管部门内定的呢？关于这个问题我想表达3点看法。第一，商会会长、商会班子应当在充分发扬民主的基础上由会员大会和理事会选举产生。这是所有商会的章程中明文规定的，也符合民主的方向和会员的要求。第二，商会班子尤其是会长的人选应当具备较好的素质，要有利于商会的发展。打比方说，一要象只“看家狗”，对自己的行业要热爱，对自己的商会要热心，对会员要热诚，这是做好会长的首要条件；二要象只“领头羊”，企业要有较大的规模，本人要有号召力和亲和力，要善于团结和统领行业同仁；三要象头“拓荒牛”，要善于开拓，能够脚踏实地干事，多奉献，少索取，不谋私；四要象只“精灵猴”，富于创造性，思维敏捷，思路开阔，能出好点子；五要象只“长嘴鹊”，要能说会道，具有宣传鼓动能力和游说能力，但是不要做长舌妇。这五点素质，不一定每一会长都能全部具备，但是每一个班子肯定要全部具备。第三，在商会班子和会长人选问题上，如果主管部门同行业商会，或者商会内部出现意见不一致的时候，一定要区别情况，慎重对待。大致上可以采用三种办法：第一种办法是“平衡”。也就是从维护商会团结的大局出发，兼顾各方的要求。第二种办法是“竞选”。也就是通过民主测评、民主推荐候选人，进行差额选举。第三种办法是“暂缓”。在意见很不一致的时候，不妨先冷一段时间，等多方了解情况，逐步统一思想以后再进行换届。

#### 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，商会是一个民间组织，它的收支财务纯粹属于商会的内部事务，收多少、用多少、怎么用，这些事情应当由商会自己管理。但是有两件事情使我们

---

改变了原先的看法。一件事是某商会的巨额失窃案。1997年上半年，某商会一个已被辞退的人员，瞄准商会财务管理上的漏洞，偷走了现金支票本，偷偷盖上财务章后分几次从银行户头上提走了二十多万现金，一个多月以后会计在查对账单的时候才发现这个事情，虽然那个家伙很快就被抓捕归案了，却给商会造成了巨大的经济损失。另一件事是1999年另一个商会的保险箱失窃案。早不失窃、晚不失窃，偏偏在许多会员反映商会财务有问题的时候失窃了，这样连账本都弄丢了，成了一堆糊涂账。这两起事情促使市工商联对下属行业商会的财务管理引起了重视，后来我们就出台了一个30号文件，其中对商会的财务管理也作出了明确的规定，并且制定了月度财务报表制度和换届审计制度，要求各行业商会建立和实行财务审批和财务监督制度。通过几年执行下来，基本上改变了一些商会财务管理混乱的情况，从而增强了会员对商会的信任感。

### **五、关于行业商会的公权公用与议事制度**

一个腐败的政府不可能赢得民众的信任，同样，一个做不到公权公用的商会，换句话说，一个不能有效防止公权私用的商会也不可能赢得会员的信任。失去了会员的信任，这个商会就会矛盾丛生、离心离德，任何事情都不可能办好。从长远来看，公权私用的负面影响甚至会长期存在，长期发生不良的作用。这方面温州曾经有过教训。七、八年前有的商会就发生过因为展览会的摊位分配不够透明，而导致商会内部会员之间发生矛盾的教训。要杜绝这些类似事情的发生，最重要的还是要加强行业商会的议事制度建设。应当对商会会长、会长会议和理事会的职权进行科学合理的界定，形成有效的民主机制、制约机制，切实地防止商会的会长们用公权谋取私利和个人独断专行。这既是对会长的爱护，更是对行业商会凝聚力的维护。相信大家都能够

---

理解。

## 六、关于行业商会的办事班子与激励机制

一个商会虽然有好多个、甚至十几个、二十几个正副会长，但是由于会长都是企业家，不可能成天呆在商会里，因此商会几乎所有的日常事务都必须的由秘书处这个办事班子的专职工作人员来做。俗话说，“上面千根线，下面一根针”。如果下面的这根针一动不动，上面纵有千根金线、万根银线也是空的，即便有许多很好的主意、很好的点子，也不可能落到实处。因此这里就涉及到如何调动办事班子积极性的问题，这也是商会治理的基本问题。从温州的实际来看，我们主要采取了这么几个办法：第一，给予稳定的工资和福利。秘书长的工资大多在 1500-3000 元之间，工作人员在 1000-1500 之间，各个商会根据自己的财力和工作人员的贡献不同确定，逢年过节、交通电话、出差补助也都有一定的标准。第二，办理养老保险和医疗保险。现在一些经济条件好一点的商会都给工作人员办理了保险，这也有利于商会工作队伍的稳定。第三，评选优秀，给予奖励。第四个办法是绩效考核。这个办法最复杂，但是也应该是最有效的，我们有这方面的想法，但是目前还没有拿出方案来。不过我想今后肯定应当搞绩效考核。

### 最后谈一下工商联与行业商会的关系。

工商联与它组建的行业商会到底是什么样的一种关系？以前我们争论得比较多。有人说是领导与被领导的关系，也有很多人认为，应该是指导与被指导的关系。我个人认为，不管是指导关系还是领导关系，都说的不够全面，也没有相应的依据和标准。这样执行起来就很困难。譬如说，行业商会的哪些事情工商联应该去指导，哪些事情不应该指导；哪些事情应该领导，哪些事情不应该领导；要指导、领导的话，你到底指导到什么程度，又领导到什么程度？这些都没有一个

---

标准，到最后恐怕领导也领导不好，指导也指导不好，这就糟糕了。所以我想最确切的说法应当是业务主管与被主管的关系。这在《社团登记管理条例》里就有法律依据。把工商联看作是行业商会的业务主管单位，这样就清楚了，工商联只要不折不扣地履行好业务主管单位的五项职责就可以了，其他的事情，工商联都不要插手，都由行业商会自己说了算，充分实行民主办会、法人治理。只有这样，民间的行业商会才能保持民间性的特色，才能激发民间性的活力，才能最终走出自己的独特的发展路子。

（赵文晔 温州市工商联调研处处长）