

# 推进行业协会商会法人治理建设的探索与实践

无锡市工商联

无锡行业组织管理模式的主要特征是“归口管理”，由工商联、社科联、科协、文联和体育总会分别归口管理经济类行业协会、社科类协会学会、自然科学类协会学会、文艺类学会研究会和体育类协会。目前归口无锡市工商联管理的经济类行业协会商会有 108 家，其中自其他单位移交过来的行业协会商会有 72 家。归口以后调查发现，全市行业协会商会的发展极不平衡，其中三分之一运作基本正常，三分之一处于维持状况，三分之一基本处于停顿状态。普遍暴露出会员数量少、行业代表性差、工作制度不健全、行业组织运作不规范等问题，特别是法人治理结构不完善，不仅不能满足市场经济的一些共性需要，而且面临着自身能否生存发展的问题。归口管理以来，无锡市工商联自始至终把推进经济类行业协会商会法人治理建设作为一项重要课题，不断探索与实践，并取得一定进展。归纳为四句话五个字：“一文，二人，三会，四制度”：

## 一、出台一个规范文件，指明发展方向，对行业协会商会法人治理建设提出规范要求

在借鉴深圳等先进地区管理经验、结合无锡实际情况的基础上，2010 年无锡市工商联制订了《无锡市经济类行业协会商会工作规范（暂行）》。主要从如何召开会员大会、理事会、监事会，秘书处、专业委员会及其他分支机构如何运作，经费如何管理等方面作出规定，并就选举、会员大会、理事会、监事会、法人代表述职等 10 个方面

---

提供制度性示范文本，要求行业协会商会参照制订本会相关制度。

出台这个规范性文件，关键在于：为行业协会商会建立内部治理机构和运行机制提供依据，为协会商会健全法人治理提供路线图，引导协会商会如何做怎么办，解决了一个方向问题。目的在于：促进了行业协会商会加强自身建设，完善法人治理，规范运作行为。同时也在制度层面上对当前行业协会商会实施有效管理所提供的补充，为协会商会的监管部门提供监管的依据和标准。

## 二、抓住二个关键人物，发挥主导作用，为行业协会商会法人治理建设解决执行问题

两个关键人物就是会长和秘书长。会长是旗帜，是代表；秘书长是引擎，是执行者。抓住了这两个人，就相当于抓住了事物的主要矛盾。如果能够发挥会长、秘书长的力量，在推进协会商会法人治理上就能起到事半功倍的效果。为此工商联抓了三件事：

一是组织行业协会商会向先进学习。2008年以来，无锡市工商联先后组织50多家行业协会商会赴境外的香港、台湾和国内的深圳、南通等地的协会商会学习考察，增强对法人治理的认识，营造有利于法人治理的氛围；

二是强化会长和秘书长的培训。每年通过集中培训、座谈会、交流会等多种形式，加强会长、秘书长的业务知识培训，促进经验交流，提升实务操作能力，推进法人治理的规范化。

三是加强会长和秘书长的培养。建立了全市经济类行业协会商会会长、秘书长、副会长等人的数据库，纳入工商联代表人士培养范畴，全面提升其素质，增强其责任意识、奉献意识和团体意识，提升协会商会法人治理建设的自觉性。

---

### 三、抓好三个主要会议，发挥主体意识，为行业协会商会法人治理建设强化内部制约

行业协会商会的会员大会是最高权力机构，理事会是会员大会的执行机构，监事会是会员大会设立的监督机构，在构建协会商会法人治理中具备不可替代的作用。抓好会员大会，就是要充分发扬民主，体现群体意志，明确追求目标；抓好理事会，就是要落实目标和会员大会决议，把群体意志付于实际工作中；抓好监事会，就是要纠偏纠错，确保目标和大会决议得到充分落实。三者之间相辅相成，关乎着协会商会法人治理建设的成败。抓好三个会议，也是要提升会员的参与意识和主体意识，接受会员的监督，使法人治理真正落到实处。为此工商联抓了四件事：

一是要求行业协会商会按照章程规定建立健全相关机构。将理事会和监事会人员名单报工商联备案。

二是要求行业协会商会根据章程和《无锡市经济类行业协会商会工作规范（暂行）》制定相关会议制度。相关制度必须在会员大会或理事会上通过。

三是行业协会商会召开会员大会、理事会，工商联派员参加，全程监督会议进程。特别是涉及换届选举，从理事候选人推荐到选举，工商联要深度介入，为此出台了《无锡市工商联关于推选行业协会商会会长、副会长等候选人的意见》，明确程序，保障实施，确保选举成功有效，有利于协会商会发展。

四是要求行业协会商会的会员大会、理事会等决议向工商联报备。便于从业务主管单位的角度加以督促落实。

### 四、建立四个监管制度，发挥主管作用，为推进行业协会商会法

---

## 人治理强化外部约束

工商联作为业务主管单位，从管理角度看，抓好行业协会商会的法人治理建设，既是工作的出发点，也是工作的落脚点。自归口管理以来，工商联从日常工作、重大事项、年度检查等几个方面入手，建立工作机制和长效管理机制，强化监管，规范运作，从外部推动行业协会商会加强法人治理建设做了大量工作：

一是建立挂钩联系制度。主要由工商联机关工作人员挂钩联系行业协会商会，每人分别挂钩联系 3-4 家行业协会商会。要求深入协会商会调查研究，全面掌握协会商会动态，监督管理日常运作，指导和帮助协会商会开展工作等。目的是确保业务主管单位的监管职责不缺位，指导工作不断线，成为业务主管单位日常监控和服务的工作渠道。

二是建立联席会议制度。一般每季度召开一次会议。会议主议题是交流工作经验，通报工作动态，了解运作情况，协调沟通信息，解决实际问题。目的是在全市层面上通过相互间的互助互动，规范和促进行业协会商会加强自身建设，健全法人治理，提升服务能力和水平，成为业务主管单位布置落实监督管理、行业协会商会相互交流的工作平台。

三是建立大事报告制度。就是要求协会商会在事关人事变动、组织架构、章程修改、大型活动等方面，提前与工商联协调沟通，以便工商联指导和协助协会商会按照决策程序，妥善处理重大问题。目的是最大限度保证协会商会重大事项做到公正公平，保障社团法人和广大会员的利益不受损害，成为业务主管单位监管行业协会商会的有效手段。

四是建立健全年检制度。首先在每年行业协会商会年检前，组织

---

部分协会商会的会长召开工作座谈会，各自介绍年度工作完成情况以及今后工作安排，工商联对相关协会商会的工作给予适当点评。其次按照业务主管单位的职责范围，严格审核年检报告，结合平时工作情况，给予全面考评，表彰先进，警示不足，使之成为业务主管单位综合评估行业协会商会法人治理建设的重要手段。

总之，无锡市工商联在推进行业协会商会法人治理建设上采取了内抓组织建设、外抓制度制约，虽然一定程度上纠正和解决了协会商会法人治理建设上的一些基本问题，更多表现外在的推力，但在激发内在动力还需进一步加强，如通过加强协会商会的文化建设、运作商会的人才队伍建设，才能调动协会商会在法人治理建设上的自觉性和主动性，进一步健全法人治理，更好地促进协会商会健康发展。