

完善法人治理 规范协会管理

朱舜华*

深圳市钟表行业协会（以下简称钟表协会或SZWA）成立于1987年1月16日，是由深圳市钟表生产、经营企业自愿发起并依法成立的行业组织，是非营利性的社会团体法人。钟表协会成立20多年来，一直以“为企业创造价值”为宗旨，通过“民间化运作、品牌化推广、国际化思路、制度化建设、企业化管理”的方针开展工作。

经过多年的努力，钟表协会建立了“中立、创新、清正”的健康形象，在市政府、市民管局、市贸易工业局等的支持与指导下，目前已经建立起“深圳钟表展（中国钟表第一展）、中国钟表高峰论坛、深圳市钟表研究院、深圳市钟表质量检验中心、《深圳钟表》（英文版会刊）、《时刻》（中文会刊）、中国钟表信息平台、深圳市钟表技能鉴定所、深圳市钟表协会培训中心、深圳市钟表知识产权资讯中心、产品创新设计中心、深圳市钟表产业集聚基地服务中心”等服务平台或服务项目，务实高效创新地为行业服务，有效地推动了中国钟表行业的发展，为“深圳钟表”产业在中国国内处于绝对领先地位做出了巨大贡献。

这些服务项目的建立和发挥作用，其核心是钟表协会的民间化运作——从一开始就积极推行钟表协会的法人治理和推动民主建设，切实根据行业和企业的需要，开展各项工作提供系统服务。

一、定位清晰明确——民间化先行

钟表协会成立初期，首任会长和第一届理事会针对当时“背靠政府面向企业”的办会提法，提出深圳市钟表行业协会应该是“背靠企业面向政府”：即在企业的支持下与政府沟通，为行业搭建争取利益的桥梁。钟表协会“维护企业利益，推动和引导政府支持行业发展”的观念从成立开始贯彻到现在。

成立以来，协会就开始全面引入民主选举制度，一直保持“自选会长、自筹资金、自聘人员、自主会务”的运作原则。理事会完全由企业家选举产生组成，秘书处工作人员全部聘任。

为保证民主办会的方向：成立22年来，深圳市钟表行业协会从未聘请过任何政府

*本文是吴敬琏教授在2001年5月3-4日于无锡梁溪饭店举行的中国（无锡）民间商会论坛第一次年会——第一次“市场经济与商会国际研讨会”上的讲话摘要，后编入《市场经济与民间商会——培育发展民间商会的比较研究》，中央编译出版社，2003年4月，第137页。

官员任职，包括任何形式的名誉、荣誉职务或者顾问职衔。

二、确立协会最高权利机构——会员代表大会

完善章程，强调会员代表大会的功能和作用，是民主办会的前提！

会员代表大会是深圳市钟表行业协会最高权利机构，由会员代表大会选举产生理事会，决定协会章程和工作方向。

根据钟表协会《章程》规定，“会员代表大会原则上一年召开一次，由理事会推选成立筹委会。特殊情况须召开临时会员代表大会由理事会决议通过。会员代表大会或临时会员大会须有当届 1/2 以上的会员出席方能召开，决议须经到会会员半数以上表决通过方能生效”。

三、坚持差额选举理事会——会员代表大会授权的协会事务决策机构

理事会由会员代表大会选举企业家组成，由企业家代表会员企业提议、协商、决策行业事务，理事会对协会会员大会负责。

1987 年至 2008 年，协会章程规定，理事会一届 2 年，届满进行换届选举，会长经选举产生，原则上只可连选连任 2 届。协会第十一届会员代表大会（2009 年）根据目前的经济形势决议修改相关章程，规定理事会按一届 3 年，因特殊情况需提前或延期换届的，须由理事会表决通过，报业务主管单位审查并经社团登记管理机关批准同意。提前或延期换届最长不超过 1 届。

目前，协会第十一届理事会共设理事席位 36 位，其中会长 1 名、常务副会长 4 名（含 1 位执行副会长）、副会长 4 名、常务理事 14 名、理事 13 名。

理事会理事、常务理事、副会长、秘书长、会长的选举采取差额选举的方式产生，具体产生过程如下：

（一）理事会理事的选举产生过程：

1、换届会员代表大会举行前半年，理事会成立筹委会，根据协会章程确定换届方案。选举办法以“公开、公平、公正”为原则，

2、秘书处根据筹委会决议，向所有会员企业发放“理事会换届及征集参选企业家通知”和“换届改选大会办法”，并附“理事竞选自荐表”和“理事会选举办法”等资料，通过传真、邮递、电子邮件及网站等途径向全体会员企业发放、公示；

3、秘书处将报名参选的理事候选人资料整理后通过中国钟表信息平台

www.ewatch.cn和协会网站 www.szwa.ewatch.cn 向社会及行业公示,并鼓励和协助参选企业家向会员企业宣传个人及企业(拉票)。除了上届理事会成员可以自动成为下届理事候选人外,任何会员企业负责人都可以寻找两位前任理事或者五个会员企业推荐而成为理事候选人,理事候选人数不设上限。

4、征集截止后,秘书处将全体候选理事资料制作成“大会选票”发放至全体会员企业,提前通知当届会员大会举行的时间、地点、议程。

5、会员代表大会现场以喷绘形式公示全体候选人及所属企业资料,以便到会企业代表查询。代表大会由上届会长和秘书长做述职报告、监事会进行财务报告、决议选举办法和现场投票三大部分组成,临时自荐的6名会员代表负责监票、唱票,全程公开并按差额现场即时公示选举结果。企业代表现场限投一票,选用记名方式或不记名方式均可;另有不能派代表到会的企业可以记名盖公章方式送交协会,委托秘书处投票。

5、根据选票差额选出36位企业家组成新一届理事会。选票过半的36人入选;不足36人时,得票超过到场代表一半的企业家即入选当届理事会。

相关规定:理事会任期3年;每年召开两次全体理事会会议,原则是每半年召开。其它:①根据工作需要,随时召开副会长及常务理事会议;②理事会根据行业发展需要下设各专业委员会,按企业所在领域加入委员会参与具体工作,委员会设主席和副主席,不定期召集会议或组织相关的会员活动;③协会的重大项目,由理事会选出筹委会召开相应的工作会议。④遵守理事会规则。

(二)会长、副会长、常务理事、秘书长的选举产生过程:

通过会员代表大会选举产生的当届理事会应立即召开第一次理事会,理事会须有1/2以上理事出席方能召开,理事会决议须经到会2/3以上表决通过方能生效。选举产生会长、副会长、秘书长、常务理事。具体过程如下:

1、会长的选举产生过程:

(1)理事会选举产生后立即召开第一次理事会,进行会长选举;

(2)首席顾问介绍会长选举产生办法;

(3)凡当选的理事都可以自荐竞选会长,由此产生“会长候选人”;

(4)所有候选人握手并共同承诺“无论当选与否,都将积极支持当选会长工作,为行业发展尽心尽力”;

(5)各会长候选人分别发表10分钟以内的竞选演说;

(6)在首席顾问监督下,由全体理事投票选举会长,过半数的当选;如竞选人超过

两人，第一次投票均没有过半数，则自动淘汰最少得票人，由理事开始第二轮投票选举；直至选出会长为止。

相关规定：会长职务原则上不得连任超过 2 届，因特殊情况需延长任期和任届的，由理事会讨论表决通过后可获得会长参选资格。会长不得连任超过 3 届。本协会副会长、秘书长、常务理事、理事每届任期 3 年，可连选连任。

2、常务副会长、副会长的选举产生过程

(1) 选举产生会长后，立即进行副会长的选举；

(2) 首席顾问介绍副会长选举产生办法；

(3) 由会长在理事中提名 8 人为候选副会长；有意向竞选副会长的理事也可以自荐竞选，由此产生“副会长候选人”；

(4) 由全体理事从所有副会长候选人中选举 8 位副会长，得票前 8 名的当选为第十一届理事会副会长；

(5) 由会长决定当选副会长出任常务副会长名单和排名顺序。

3、常务理事的选举产生过程

(1) 选举产生副会长后，立即进行常务理事的选举；

(2) 首席顾问介绍常务理事选举产生办法；

(3) 由会长在余下理事中提名 14 人为候选常务理事；有意向竞选常务理事的理事也可以自荐竞选，由此产生“常务理事候选人”；

(4) 由全体理事从常务理事候选人中选举 14 位常务理事，得票前 14 名的当选为第十一届理事会常务理事；

(5) 由会长决定当选常务理事排名顺序。

相关规定：协会设立常务理事会，由会长、副会长、秘书长和常务理事组成。常务理事会每年召开两次，原则上是每半年召开，一般在理事会前召开。理事会授权常务理事会可以行使《章程》第十八条第一、三、五、六、七、八、九、十、十一项的职权，对理事会负责。常务理事会须有 1/2 以上会长、副会长、常务理事出席方能召开，其决议须经到会人员 2/3 以上表决通过方能生效。根据需要，由会长或二位副会长提议，可以召开临时常务理事会。

4、秘书长的选举产生方式：

(1) 选举产生常务理事后，立即进行秘书长的选举；

(2) 首席顾问介绍秘书长产生办法，明确“秘书长为秘书处专职工作人员，当选秘书长必须辞去在其他机构的行政职务”；

(3) 由会长在理事中提名 1 人为候选秘书长，有意向竞选秘书长的理事也可以自荐竞选，由此产生“秘书长候选人”；

(4) 由全体理事从秘书长候选人中选举产生秘书长。

相关规定：秘书长代表协会协调政企关系和领导秘书处的日常工作。秘书长从当选理事中选举产生，兼任理事会职务。本协会法人代表由当届当选的秘书长担任。秘书长的任免、更换由协会理事会决议通过，报业务主管单位审查并经社团登记管理机关批准同意后方可实施。

四、建立监督体系监事会——会员大会、理事会的监督机构

为保障协会的健康运作，深圳市钟表行业协会很早就建立了监督机制，理事会内部专门设立了监督委员会，监督理事会工作，审计秘书处财务。

近年，根据国家和省市民政部门提出设立监事会的要求和规定，协会随即按照要求专门选举成立独立于理事会外的监事会。

监事会监事选举办法同理事会理事的选举办法，也是通过无记名投票的方式差额选举出来；监事会任期与理事会任期相同，期满可以连选连任；会长、副会长、常务理事、理事、秘书长不得兼任监事；监事候选人原则上由本会名誉会长、名誉副会长、名誉常务理事、名誉理事自荐产生，或者由上届理事会推荐产生。监事最高任职年龄原则上不超过 70 岁；监事长由监事选举产生。

目前，协会有监事会监事 3 名，其中一名为监事长。钟表协会十一届监事会由两位名誉会长和一位名誉副会长组成。

相关规定：1、所有卸任会长自动成为名誉会长；2、任期超过两届以上的副会长、常务理事、理事在卸任后根据其个人在职时的贡献，如获得会长、秘书长或三位以上理事提名并经过下届理事会决议通过，成为名誉副会长、名誉常务理事、名誉理事。

五、支持和参与协会工作——理事会分工明确

理事会产生后，每个理事都要承诺遵守理事会工作守则，积极支持协会工作，参与到各个委员会中进行决策和统筹。

理事会会议或活动只限本人参加，不接受任何形式的代表参加。每年会员大会上，向全体会员公示所有理事参加会议、活动和工作的考勤。

目前，理事会下设的委员会有：创新科技委员会、品牌钟表委员会、知识产权委员会、会员活动委员会、外观件委员会、对外联谊委员会、集聚基地委员会、中国钟表第

一展筹委会、中国钟表高峰论坛筹委会……。

六、制度化、企业化建设——秘书处——强化日常事务机构的执行力

钟表协会秘书处由秘书长主持日常工作，对理事会负责；秘书处在人、财、物等方面均按照制度化、企业化管理的模式运作。

（一）人力资源管理：

秘书处现有专职员工 32 名，其中：5 位行业高级工程师为研发中心专职技术顾问（3 位为享受国务院津贴的研究员级专家），硕士 2 名，学士 7 名，大专 14 名，中专 4 名；其中，中级以上职称人员有 7 人。具有本科以上学历或中级以上职称的工作人员的比例达 50%。以上所有员工均是通过社会招聘的方式聘用。

秘书处不断完善规章制度，2002 年建立《员工手册》，每年根据国家劳动法或相关法规进行修订；秘书处早于 2002 年就制定了明确的人力资源管理制度，例如：员工入职满一年可享受年假；转正员工即按劳动法规定享受社保、劳保等福利待遇；男员工可享受七天陪产假；员工参加可提升工作效率、能力的培训，每年可申请最高 1000 元的培训补助。招聘员工、员工入职、转正、离职、续约都有严格的管理制度和操作流程。

（二）财务管理：

秘书处设会计和出纳岗位。财务工作人员必须具有会计从业资格证书和相关学历。财务工作接受会员大会和监事会的监督管理。秘书处运作完全依靠自筹经费，经费来源有：会费、核准的业务范围内开展活动或服务的收入（包括提供商业服务和技术服务取得的有偿服务收入）两项。其中会费占总收入的 15%，技术服务占 25%，信息服务占 20%，推广服务（展览）占 40%。另外，近年来也有政府购买服务产生的收入，如：深圳市民管局组织行业调研报告的稿费等。

（三）组织架构管理：

秘书处日常管理按照企业化管理方式，严格执行理事会决议，协助各委员会开展工作。前述的十一服务平台或服务项目与理事会的各委员会互相衔接，成为一个矩阵式的架构，今天的钟表协会已经成为了促进中国钟表行业发展的综合服务供应站。

未来十年，钟表协会的目标是成为业内服务最优、团队最强、效率最高、业绩最好的协会。

七、内部治理规范的保证——建立内部制度化建设的相关规定（略）