

商会 管理

叶燕斐 黄琳等 编译

BMO MANAGEMENT

PEP-China
中国项目开发中心

四川出版集团 四川人民出版社



商会管理

BMO MANAGEMENT

叶燕斐 黄琳 等 编译

PEP-China
中国项目开发中心

四川出版集团 四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

商会管理/叶燕斐、黄琳等编绎. —成都:四川人民出版社,2007.4

ISBN 978-7-220-07372-4

I. 商… II. ①叶… ②黄… III. 商会—经济管理—研究 IV. F711

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 049606 号

SHANGHUI GUANLI

商会管理

叶燕斐 黄琳等 编译

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制

汪 瀟
解建华
杨 潮
叶 勇
丁 青 李 进

出版发行

四川出版集团 (成都槐树街2号)

四川人民出版社

网 址

<http://www.scpph.com>

<http://www.booksss.com.cn>

E-mail: scrmcbsf @ mail. sc. cninfo. net

发行部业务电话

(028)86259459 86259455

防盗版举报电话

(028)86259524

照 排

成都华宇电子制印有限公司

印 刷

四川福润印务有限责任公司

成品尺寸

170 × 240mm

印 张

12.75

插 页

3

字 数

165千字

版 次

2007年4月第1版

印 次

2007年4月第1次

书 号

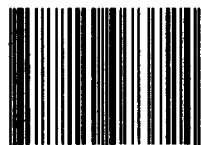
ISBN 978-7-220-07372-4

定 价

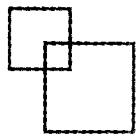
20.00元

- 版权所有·侵权必究
- 本书若出现印装质量问题,请与我社发行部联系调换
电话:(028)86259624

ISBN 978-7-220-07372-4



9 787220 073724 >



前 言

在现代市场经济中，商会组织对改进和完善市场经济体制，促进经济繁荣和社会的协调发展正发挥着日益重要的作用。从商会的外部影响看，一方面，商会作为联系政府和企业的桥梁，既可以代表会员反映自身的利益，协助政府形成合理的经济政策和各项制度安排，从而促进经济增长，扩大就业，增进社会福利；另一方面，通过商会组织的沟通、影响和协调，政府的政策和規制要求也能够得到更好的理解、贯彻和执行，从而减少经济发展的社会阻力，降低社会成本。从商会组织内部看，商会在建立商务网络和拓宽合作渠道，发现商机和传播信息，制定行业和职业标准，提供技术和职业培训，控制与提高产品和服务的质量，加强会员的社会责任，提升会员的道德追求，增强社会诚信等各方面，都能发挥积极作用。此外，在经济全球化日益发展的今天，商会组织在参与国际经济事务，协调国际经济关系，减少国际经济摩擦，甚至裁决国际经济纠纷等方面，也有重要的影响。

改革开放以来，特别是近些年来，随着市场经济的发展和完善，中国的商会组织也得到了迅速发展。据统计，截至2003年底，除了中华全国工商业联合会及其下属的3000个地方工商联外，还有在民政部门登记的41722家行业性社会团体以及一些虽未正式登记但仍非常活跃的自发性商会组织。这些不同类型的商会组织在完善市场经济体制，繁荣经济，扩大就业，促进经济社

会协调发展等各个方面，都起到了重要作用。但在商会组织迅速发展的同时，我们也要看到，由于不少商会成立的时间还很短，各方面还不很成熟，与发达市场经济国家的商会组织相比，无论在内部管理还是外部影响，在组织结构还是功能框架，在专业人才还是知识经验等各个方面，都还存在相当的差距，相关的专业书籍或参考材料也十分缺乏。为此，我们编译了《商会管理》一书，以供广大商会工作者和专业人士参考。

《商会管理》共包括三个部分，其中第一部分介绍了各种商会的类型和特征，相关内容摘译自世界银行集团中小企业局撰写的《商业会员组织工作手册》。第二部分介绍了商会的管理和运作，相关内容摘译自国际民营企业研究中心（The Center for International Private Enterprises, CIPE）1999年出版的《21世纪的商业协会：未来蓝图》第二版。第三部分为附录，包括商会章程、活动项目和评估表格的示例，分别摘译自上述两个材料。在此，我们要感谢世界银行中小企业局的支持，感谢国际民营企业研究中心同意使用其报告。

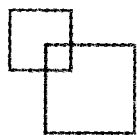
本书由国际金融公司中国项目开发中心翻译、校订和编辑，参与此项工作的项目中心工作人员包括叶燕斐、黄琳、周洁、陈浣洁，叶燕斐负责本书的统稿、修改和校订。赖金昌对本项工作的开展给予了指导并对审校稿作了进一步修改。尽管他们作了很大努力，但错误和遗漏仍在所难免，热忱欢迎读者批评指正。

世界银行集团国际金融公司
中国项目开发中心总经理



Mario Fischel

2007年2月28日



目 录

第一部分 商会组织的类型和特征

商业会员组织的类型 (3)

商业（产业）协会 /4 综合性商会 /6

一个好的 BMO 应具备的特征 (10)

会 员 /10 领导层 /11 治理结构 /12

资 源 /13 政策倡导和服务 /14

BMOs 的服务项目及开发方式 (16)

服务项目的类型 /16 服务项目的开发 /20

开发服务项目的七个步骤 /21

发展中国家 BMOs 管理的问题和对策 (26)

财务问题 /28 会员发展 /29 战略规划 /31

内部组织 /32 沟通 /33

第二部分 商会的管理和运作

21 世纪的商会 (37)

全球趋势 /37 社会效益 /38 关于“利润” /39

促进社会决策的制定 /39

成功商会的框架 (41)

- 谁拥有商会? /41 谁是会员? /42
- 什么样的文件指导商会的行动? /44 谁管理商会? /45
- 执行委员会 /46 主要领导人的头衔 /47
- 商会官员的职责 /48 谁决定政策? /49
- 谁来从事这些工作? /49 首席执行官的职责和权力 /51
- 首席执行官的考评 /52 职业发展 /53
- 如何培养优秀的官员和理事? /53 小 结 /54

建立坚实的会员基础 (56)

- 重中之重的工作 /57 人们为什么参加商会 /58
- 发展新会员 /59 好消息和坏消息 /64
- 更好的筹资之道 /65 商会行销的十个步骤 /66
- 如何对待候选会员的拒绝 /70 永远留住会员 /71
- 向新会员介绍情况 /73 沉闷却关键的行政细节 /75
- 小 结 /77

建立健全的财务基础 (79)

- 财务报表的清晰性 /80 财务报表的及时性 /80
- 数据的准确性 /80 理事会的职责 /81
- 基本的财务报表 /82 制订预算 /87
- 支出削减计划 /88 繁琐的记账和预算差事 /88
- 一些技术性的知识: 两种核算方法 /89
- 关于非会费收入 /90
- 小 结 /90

建立有效的沟通 (91)

- 术语解释 /93 沟通是一条双向道 /94
- 请注意! /94 建立沟通管道的工具 /96
- 危机事件的预防和准备 /100 措辞应简洁明了 /101

文章的撰写应考虑读者的需要	/102
最常用的沟通工具：会议	/103
另一个常用的沟通工具：活动简报	/106
一种大众沟通工具：新闻稿	/109
小 结	/110
建立有益的公共政策倡导机制	(111)
找出不利于创造就业机会的障碍	/112
发展可用资讯，力争获得成功	/113
传递信息，施加影响	/114
听取会员的建议	/116
采用循序渐进的方法	/116
了解立法程序	/119
寻求介入的机会	/120
与政府官员保持联系	/121
鼓励基层组织参与公共政策倡导	/122
期待商界的正直	/123
期待政治家的良好表现	/124
写一封充满力量的信	/124
建立联盟，争取有利的结果	/126
小 结	/126
规划商会的未来	(128)
战略计划的定义	/129
战略计划的历史和发展	/130
战略计划关键词	/131
制订计划的正确方法	/133
计划的好处	/133
制订计划的现实和误区	/134
分工与责任	/135
为什么有的计划会失败？	/137
成功的主要特征	/138
会员调研	/140
制订计划工作清单	/140
战略计划会议的主持人	/142
循序渐进地制订计划	/143
第一次战略计划会议——信息的初始搜集	/143
第二次战略计划会议——分析	/146
第三次战略计划会议——制订计划	/148
战略计划的实施	/149
现实生活中的战略计划实例	/151
小 结	/151

第三部分 附录

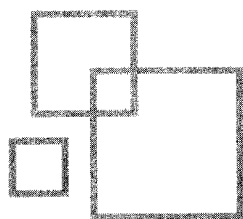
商会章程	(155)
商会的活动项目和计划示例	(167)
商会管理评估表	(177)
商会活动评估表	(184)
参考书目	(189)

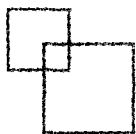
商 会 管 理
BMO MANAGEMENT

第 一 部 分

商会组织的类型和特征

商业会员组织的类型
一个好的BMO应具备的特征
BMOs的服务项目及开发方式
发展中国家BMOs的管理问题和对策





商业会员组织的类型

“商业会员组织”（Business Membership Organization，英文缩写为 BMO^①，中文简称为商会或商会组织）这一名称，凸显出会员在商业协会中的重要性。它们既是协会实力的基础，又是协会发展的动力。BMOs 的主要作用是促进成员及相关商业市场参与者的不断成长和繁荣。为了实现这一目标，他们既要向会员直接提供服务或帮助，又要充当会员商业利益的代表：会员之所以入会，是因为它们希望能在业务推广方面得到协会的帮助，他们还希望能借此影响政策决策的过程，以便创造一个更好的商业环境。企业的需求及利益存在的多样性，需要与 BMOs 职能的灵活性进行有机的结合，因此各个 BMO 的组织结构和设置也相应的有所不同。下面各节旨在帮助读者熟悉 BMO 的不同类型，并探讨现行 BMOs 制度的优缺点。

所有的 BMOs 都有某些共同的特点：（1）它们是非赢利性组织。这并不意味着它们不能收取服务费，而是指它们的主要目标是通过采取集体行动来保护会员的利益。（2）会员（或当选的代表）通过民主的方式决定自己的事务。应当指出的是，原则上所有符合条件、且愿意入会的企业都可获得会员资格。（3）BMOs

^① 单数时缩写为 BMO，复数时缩写为 BMOs。

的运营资金来源于会费、服务费、赠款和政府补贴。

BMOs 通常可分为商业（产业）协会和综合性商会这两大类型，它们在组织结构、会员构成和职能方面都极不相同（见表 1）。

商业（产业）协会 (*Business/ Industry Associations*)

商业（产业）协会通常是依据私法成立的组织，它们专门服务某一行业、某一规模的企业或履行某一专门的职能。其特点是：会员结构相似且会员数量较少。这些企业基于共同的利益，通常会就一些相似的问题和需要进行合作，比如如何保持竞争力或如何寻找出口市场等。因此，商会发现，它们能够较容易地去协调会员利益和参与一些特殊经济问题的政策倡导。商会的专业特长使它们有资格提供某些服务，如行业间的原材料交易，制定并执行行业标准及针对女性企业家提供培训等。

商业（产业）协会又有许多类型，除了与特定产业有关的协会外，还包括小企业协会、妇女组织和雇主协会。

◎ 行业或产业协会 (Trade or Industry Associations)

行业或产业协会是所有国家商业协会中最常见的一类子协会。它们由一些来自范围较窄的产业或行业的专业人士或企业主组成。除了进行政策倡导外，它们最重要的职能是调节会员企业内的横向竞争和与上游企业的纵向竞争。例如，贸易和行业协会参与出口配额的分配，制定专业标准或质量提升标准等。

◎ 小企业协会 (Small-Scale Enterprises' Associations)

小企业协会通常是由某一地区或企业聚集区（如工业园）的小生产商出于互助的目的而组建的。因此，它们所提供的服务内容往往是根据中小企业的实际需要而制定的，如小额融资或团体

营销渠道等。

◎ 妇女组织 (Women's Organizations)

妇女组织是出于减少对女性企业家的经济偏见而发展起来的。在许多方面它们与小企业协会很相似，但更关注妇女问题，并更多参与与性别有关的政策倡导活动。

◎ 雇主协会 (Employers' Associations)

雇主协会在各国处理劳工关系中起着至关重要的作用。因此，它们关心的问题通常与劳动标准、工资水平的谈判、职员培训等有关。在大多数情况下，它们由某一行业或产业的所有企业联合组建而成，当然，也有根据它们的对手——工会的情况，组建跨行业的雇主协会。

此外，商会联合会和双边商会也属于商业协会的范畴。

◎ 商会联合会 (Confederations or Federations)

商会联合会是主要依据私法成立，由其他商业协会组成的 BMOs。在通常情况下，联合会的工作范围是整个国家，或至少是范围较广的地区，它可以接受在其代表地区范围内的各个地方的 BMO 作为其会员。它既可以纯粹由 BMOs 组成，也可以由 BMOs 和企业会员混合组成。有时候，依据法律，地方的 BMOs 必须成为全国联合会的会员。通常认为，联合会更适合代表某些较高层次的利益，或用来调解不同协会之间的纠纷以形成统一的商业意见，或提供一些对单个的 BMO 而言成本太高的服务。

◎ 双边商会 (Binational Chambers)

双边商会是依据私法成立的协会，专门致力于促进两个国家之间的经济活动。它们由两个伙伴国家的企业和商业协会组成，

并以其熟悉两国市场的特殊专长，成为促进双边贸易的工具。

综合性商会 (Chambers)

综合性商会是依据私法或公法建立，代表某区域商业利益的组织。所有那个地区的企业，无论属于哪个行业，都是它的潜在会员。由于会员来自不同行业，各个行业提出的要求往往相互冲突，综合性商会不得不在内部进行平衡。企业家们也许会觉得向这种只是代表某地区的一般性商业利益的协会付费并不能给他们带来实际利益。因此，综合性商会应更加注重于为会员提供他们感兴趣的服务。另一方面，由于会员类型众多和地域覆盖面较广，它非常适合执行政府委托的一些职能。

表 1 不同类型 BMO 的特点和职能

BMO 类型	分类标志	典型职能和服务
商业协会		
● 行业/产业协会	职业/产业	仲裁、配额分配、制定行业标准、游说、质量提升
● 中小企业协会	企业规模	企业家培训和咨询、融资安排、团体服务
● 妇女协会	性别	企业家培训、小额融资、与性别有关的政策倡导活动
● 雇主协会	劳工关系	代表着与工会相反的利益，提供职业信息和培训
● 商会联合会	最高一级的机构	高层次的商业政策倡导活动，一般商业信息、调研、各会员协会之间的协调
● 双边商会	跨国	贸易促进、商品交易会、商业“牵线搭桥”服务
综合性商会	地理区域	授权行使政府职能、主持仲裁法院、基础信息服务、培训

虽然在是否存在特殊的商会法、是自愿还是被迫入会等问题上存在分歧，但随着时间的推移，BMOs 还是形成了两个基本模式，即：欧洲大陆模式和盎格鲁—撒克逊模式（见表 2）。欧洲大陆模式起源于法国和德国，以国家立法为依据。有关法律允许政

府赋予商会一定的行政职能。因此，为了履行这些行政职能，就要求所有的私营企业都必须入会，并缴纳会费。而商会与会员之间也是建立在一种互惠的模式上，因为根据相关法律的规定，政府在管理企业事务时，都应先听取商会的咨询意见。另一方面，大陆模式也同样限制了商会在一定地理区域内的数量。

盎格鲁—撒克逊模式与欧洲大陆模式不同。它不承担任何政府行政职能。它采用一种基本上是自由的运作方式，会员自由入会并缴纳会费。会费的标准由商会的领导层自行确定，在会员不缴纳会费时也不用承担法律后果。这类商会能够在没有政府指导或控制的情况下，完成自己的目标。

欧洲大陆模式在许多欧洲国家和中东国家非常流行。在该模式中，商会是依公法成立、会员强制入会的社团。欧洲大陆模式的公法地位使得 BMOs 得到了优待，因为法律赋予 BMOs 正式协商的地位并授权它行使某些公共职能。相反，盎格鲁—撒克逊模式却没有一个规定商会权利义务的具体法规。企业是否入会取决于其意愿。因此，商会不得不在一个竞争更激烈、更多元的环境中生存。

表 2 商会发展的欧洲大陆模式和盎格鲁—撒克逊模式

欧洲大陆模式		
特点	优势	劣势
1. 专门的商会法 (属公法范畴)	● “商会”受法律保护	● 活动范围受限制
2. 强制性会员制	● 有完全代表性 ● 无“免费搭车”行为 ● 有广泛且稳定的收入	● 缺乏提高工作效率、不断满足服务对象需求的动机
3. 相对政府而言的正式协商地位	● 有参与公共管理的正式渠道	● 由于需要表达中立的观点，很难有明确的立场
4. 法律规定了管辖范围	● 每地只有一个商会	● 由于垄断而缺乏激励机制
5. 授予某些政府职能	● 商会与私营部门关系更近	● 身份矛盾：是政府机构还是私营实体

续表

6. 特殊的公共监督权	● 受保护	● 政府干预
盎格鲁—撒克逊模式		
特点	优势	劣势
1. 没有商会立法	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立 ● 单个企业有加入或成立商会的自由 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在某些地域，出现商会重复建立的现象
2. 会员自愿入会	<ul style="list-style-type: none"> ● 具有提高工作效率、不断满足服务对象需求的动机 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有“免费搭车”行为 ● 由于会员覆盖面不广而影响力有限 ● 难以收齐会费而造成收入缺乏
3. 没有得到履行公共事务的授权	<ul style="list-style-type: none"> ● 商会可自由决定活动内容 	<ul style="list-style-type: none"> ● 无授权进行服务收费而造成收入缺乏

这两种模式，哪一种运作起来更好呢？这要视具体的情况而定。如果一家商会的主要工作是倡导有利于工商业发展的公共政策，那么，它就不太适合采用欧洲大陆模式，因为国家为它提供的资金非常有限。此外，如果政府向商会提供资金，可能还会招致批评。在这种情况下，采用盎格鲁—撒克逊模式可能会好些。但是，如果商会的主要目的是促进经济发展，那么，政府的支持就变得非常重要，在这种情况下，采用欧洲大陆模式可能更为适合。

两种模式各有利弊。重要的是，一个国家现存的商会体系总是反映了这个国家的特殊历史条件。因此，大部分“现实世界”里的商会体系并不能一点不差地按这两种典型模式来划分。在大多数发展中国家，这两种模式的特点都存在，这也许该称为混合商会体系。

这种混合模式的形成是希望能够集中这两种模式的长处于一体。例如，俄国在对其独联体的工商联进行从强制入会向自愿入