

协会管理

原著 (英) 斯坦利·海曼

翻译 尉晓欧 徐京生 于晓丹

校对 张海洋 龙平平



中国经济出版社

协 会 管 理

(英) 斯坦利·海曼 著

尉晓鸥 徐京生 于晓丹 译

张海洋 龙平平校

中 国 经 济 出 版 社

协 会 管 理

(英) 斯坦利·海曼 著

*

中 国 经 济 出 版 社

江苏镇江前进印刷厂印刷

*

新华书店北京发行所发行

开本: 850×1168毫米 32开 印张 5.75

1985年7月第1版 1985年7月第1次印刷

字数: 130,000 册数: 20,000

书号: 4395·23 定价1.20元

译者说明

现代化社会化的大生产，需要多层次多功能的各类社会组织为其服务。因而，世界上许多国家的政府都越来越注重依靠和发挥各种民间经济组织的作用，行业协会就是其中的一种好形式。协会以民间形式广泛同各国经济组织发生联系，开展交往活动；按照企业间的共同利益协调国内同行业企业的生产经营和对外经济贸易活动，促其形成合理的统一的立场；按照政府的产业政策和意图推动行业协调与管理。因而，在传播、交流各种经济技术信息，了解国际市场动态，提高企业应变能力和灵活经营诸方面，都收到了好的效果。

国务院领导同志曾多次提出，要借鉴国外行业管理的经验，由企业联合发起组建行业协会。我国的工业要按行业规划，按行业组织，按行业管理，改变只有部门管理，没有行业管理的状况。党的十一届三中全会以来，我国已相继成立了一批全国性和地方性工业、农业、交通、建筑、商业的行业协会和专业性协会。这些协会以为企业服务为宗旨，在推动行业管理水平的提高，促进企业间的横向交流，以及同国外民间经济团体的交往活动中，都显示了特有的作用，开始收到了好的效果，凡搞得好的都得到了企业的欢迎和各方面的好评。但是，我国的行业协会还处于初创阶段，理论上研究探讨不够，实践上缺乏经验，尤其缺乏在公有制条件下行业协会如何管理的经验。现有协会常设机构的工作人员大都是

由行政部门和企业抽到协会工作的，由于没有得到专业培训，创办和管理协会的知识和经验都很不足。协会管理是一门科学。按国外的说法，它比以盈利为目的的企业业务更难检验。而我国经济研究部门过去大都是从经济发展史的角度对旧中国行会、商会作过一些研究。对现代协会管理问题，只是刚刚开始接触，还没有更多的人专门研究。因而，国内专门论及协会管理的书籍还没有，当前有关国外的资料也是凤毛麟角，翻译出版协会管理方面的专著还是第一次。

本书作者斯坦利·海曼博士，曾任英国南康坦斯地区管理中心的校长，从事各类大型协会的高级管理工作达二十多年，对英国、美国的行业协会和专业协会进行过广泛的研究，堪称协会管理专家。尽管书中内容反映的是西方国家协会的情况，但从协会管理的角度来看，作为阐述管理理论与实践的专著，对于我们探索社会主义制度下的协会管理，还是有重要参考价值的，从事经济理论和实际工作的同志很值得一读，对专门从事行业协会工作的同志来说，可以从中吸收、借鉴某些有用的东西。

在翻译出版过程中，得到了国家经委体改局局长徐振同志的鼓励和指导，该书译稿由李时荣、黄健同志进行了修正统稿。译者特表示诚恳的谢意。

一九八五年一月

前 言

目前，世界上自发性的协会数以万计，多数面临着管理上的难题。一般来说，所有的组织都有自发性，总是先有人想创建组织并为之创建而奔忙，这些组织才得以问世。官方创办的组织另当别论，其地位、任务和性质与商业组织或慈善组织有天壤之别。商业组织也是先由少数人合伙创办起来的，也具有一定的自发性，不同于一般组织之处，就在于以供给产品和服务作为盈利手段。而有些自发组织如全国托拉斯则集公共事务、商业经营和各种志愿活动于一身。所以，我们应该看到各种组织之间存在的广泛的差异。

本书旨在对同业协会、专业协会、俱乐部、社区中心、教会和居住协会的组织管理问题加以论述。这些组织都有如下特征：

- (1) 其成员致力于某些共同目标；
- (2) 其经费不仰仗于官方；
- (3) 其目标靠会员自身能力往往难以达到；
- (4) 其首要目标不在于获取最大利润；
- (5) 其成员有随时退出的自由。

为简明起见，本书把具有上述特征的组织统称为“协会”。目前，越来越多的协会归属于全国性甚至国际性的团体，但又以地域或分支机构的形式开展各种活动。

现在，指导地方俱乐部和妇女组织日常活动的实用书籍

为数不少，但针对协会管理问题而对症下药的书却很少。协会的委员、理事和职员对此最为苦恼，正是这些人构成了协会的关键部分，他们常常由于各种猜疑误解而不能默契配合。本书的目的之一就是帮助解决管理中出现的那些与协会存亡相关的问题。

既要谈协会管理，就得从协会的创建说起。人们创建组织是想通过它达到某种目标，有些目标关系到本组织成员的需要和动机，因此，对那些与此有关的因素应充分估价，力图使之成为创建组织的动力。不管协会的组织怎样构成，其效率将取决于三大主导因素：财务、会议和活动。人们检验这些因素时，往往把协会看成是与世隔绝的封闭圈。事实远非如此。所以，协会必须首先弄清自己与公众、宣传媒介、政府之间的关系，才能进一步考虑其他问题，如制定和实施方针计划，缔结行动纲领，与其他协会的关系，以及各种活动的长期作用等。

写协会管理书籍的人不一定是协会管理的专家。他的使命只是提供一般情况，充当行动向导。热衷其事的读者可以就协会方面的问题从多处获得更详尽的知识。本人写作此书，基于一定的学术和实践方面的经历。我曾担任过十年官办和私营企业的经理，又是好几个协会二十多年的老会员，其间担任过委员，也当过理事。我还作为顾问促成过两个协会的合并，其过程之复杂自不待言。我也曾对英、美两国的行业协会和专业协会进行过系统的研究。当然，这些并不足以证明本书的材料条条精确，看法处处合宜。但我希望本书至少能把协会管理的关键问题指出来，使各位读者能够在此基础上形成自己的体系。

考虑到一些读者工作繁忙，无暇通读，本书某些重要内

客在不同章节重复出现，每个专题自成体系，便于选读。但我还是把协会管理作为一个整体来阐述的，通读全书方能了解全面的观点，并从中受益。

目 录

前言

第一部分 协会的性质

- 第一章 协会存在的原因…………… (1)
- 第二章 会员的需要…………… (14)
- 第三章 理事和职员…………… (24)
- 第四章 目标和方针…………… (31)

第二部分 协会的组织管理

- 第五章 会议…………… (39)
- 第六章 章程…………… (49)
- 第七章 委员会…………… (64)
- 第八章 财务…………… (72)
- 第九章 办事处…………… (83)
- 第十章 会员大会…………… (88)

第三部分 协会与外部的关系

- 第十一章 公众联系和吸收新会员…………… (96)
- 第十二章 销售学(市场学)…………… (107)
- 第十三章 宣传活动…………… (112)
- 第十四章 与政府的关系…………… (118)

第四部分 协会的主要类型

第十五章	行业协会	(125)
第十六章	专业协会	(133)
第十七章	社区协会	(140)
第十八章	住宅协会	(147)
第十九章	国际协会	(154)

第五部分 协会的未来

第二十章	展望未来	(159)
第二十一章	协会与政府	(168)
第二十二章	协会之间的联系	(171)

第一部分 协会的性质

第一章 协会存在的原因

我们知道，人类有要求合作的天性，但要使这种合作取得成就，还必须有良好的管理。协会中一般多有专职职员，这些人大多把他的工作视为谋生手段，不能指望他们象会员一样充满热情。因此，必须设法结成新的工作关系。

人类几千年的历史证明，人类有强烈的互助要求，“适者生存”固然是进化的规律，但并不是说没有冲突就不能进化。人类是在团体中生活的，因此，产生为某一目标而互相结合的愿望是十分自然的。在大多数国家里，人们的结社要求能够得到许可，一些国家还提供法律保护和免税优惠。在英国，任何人都可以开办企业、组织工会或协会，无需经过任何政府和法律批准。当然，也需要办理一定的登记手续，否则就没有法权利益。这种结社自由是经过几个世纪的斗争才得到的，因此，我们要象爱护所有自由一样而尽力爱护它。

天性和宪政的影响可能会使人产生一种信念：任何人都有能力去组织和管理一个协会，任何协会都不难管理。不错，几乎是人人都能管理协会，但是不一定人人都能管理好协会。如果你的协会是一个非正式的俱乐部，搞一些偶然的聚会和交换些看法，而没有更复杂的目标，那的确不需要很强的能力。但是如果你的协会规模扩大或目标增加了，那么

问题就会随之而来，解决它们就需要相当的能力和技術了。

所谓“管理”，是指那种给组织带来活力、制订计划和取得成就的努力。每个人多少都有些管理能力，但要达到相当的水平，必须通过努力学习和接受教育。协会之初，往往是搞些社会娱乐，这也是挺重要的事。但如果你不满足于此，而要干些更严肃的事，你就要承受管理的压力。这种压力对于追求协会的目标来说就是动力。如果管理水平差，就会使协会工作漏洞百出，劳民伤财。

正确的管理首先要有一个明确的目标和实现目标的手段。目标与对目标的估价紧密相关。任何人都可以制订一个目标，但如果没有实现目标的手段，目标就毫无意义。而正确地估价目标则可以促进目标的实现。有些人热衷于实际活动，认为谈论目标显得庸俗粗鄙，是唯利是图，特别是对家庭生活和自发组织的目标，更是讳莫如深。这是对管理极大的误解！虽然大多数工商管理者都重视金钱，但需要管理的并不限于金钱、成本和利润，一切有目的的活动都离不开管理。“管理”一词是从拉丁文“掌握”中派生出来的，它的意思是熟练地驾驭马匹，而驭马的一个重要原则是了解马的性情和接受能力，更好地发挥其作用，而不是随心所欲，强其所难。

如果你经营一个工厂或铁路，那你必须清楚地知道自已的经营是否能获得成功，工厂生产汽车、服装或化妆品，你要计算每天的产量。如果铁路运行准时，大多数管理者便会心满意足。如果你想了解全部真情，还有许多数据应该掌握，如质量、成本、为顾客的服务等，这些都和基本产品一样重要。要知道，管理上有问题，缺乏正常的管理，生产过程就会大大延长。

如果这个组织没有实物产品，管理将更加困难，因为它的活动情况难以检验。我们可以考察收入和支出，但只是粗略的指标。好的医生要了解病人各方面的情况，不能光看病人的心脏是否还在跳动。而要了解一家医院和一个律师事务所的管理情况，往往是非常困难的。

当然，检验协会的管理就更困难了，有时他们完全不考虑经济状况，甚至不顾入不敷出，他们做会员们认为是非干不可的事，无意计较开销。他们的“劳动大军”不计报酬，不计工时，也永远不会闹罢工。这些特点令人钦佩，但也反映出协会管理和目标的混乱。

除了极小的组织以外，协会一般由两种成员组成，一种是掌握基本权力的会员，另一种是领取报酬的职员。协会会员的动机与协会职员的动机往往大相径庭。会员往往是真心实意地为协会办事，为了寻求荣誉，与其他成员探讨共同关心的问题。职员负责协会的日常工作，执行会员制定的政策，通常很少与一般会员见面，分支机构繁多的协会更是如此。职员的作用是不可低估的。半日制工作的秘书和保管员事实上也是领取报酬的，尽管他们的职能微不足道。

人们加入协会的目的是多种多样的，有的想改善自己的工作条件，有的想找一个同业活动的场所，有的是为了宣扬一种政治哲学。总之，他们相信，入会有更多的机会来达到自己的目标。怀有这种动机的人，所追求的就是同别人合作。孤独感也驱使人们见到组织就想参加，只要能与他人接触，同他人合作，别无所图。

也有人认为，加入组织能提高自己的身价，特别是加入那些会员条件较高的组织。某些专业协会要求参加者有特殊的教育水平和工作经验，也有些组织号称是人人皆可加入，

实际上只有极少数人跻身其中。因此，它的会员能博得邻居和小市民们的极大的尊重。也有许多人只是感到自己应该属于或支持某一个组织，他们入会的贡献，不过是按期交纳会费而已。

协会能以自己的聪明和才智使一些人得到巨大的精神满足。我们可能过分热衷于社会服务的事务性活动，而忽视了那些立志帮助贫病孤残的先锋人士所从事的伟大工作。这种工作还在继续。有些关心被人忽视了的和社会和经济问题的组织，正进行着创造性的自发活动，如那些关心环境污染、有色移民、未婚母亲和老龄问题的协会工作卓有成效。参与这些活动，对很多人来说是一种享受。他们在活动中体验到当家做主的快感，一切挫折失意都在这里得到了补偿。志愿活动为人提供的崇高补偿就是使你能干些称心如意的事。但协会不一定非把见义勇为和克己为人当作自己的行为准则不可。

行业协会、专业协会和职业工会在本质上都是帮助自己成员的一种保护性组织。和其他自发组织一样，他们也同样能提供心理方面的满足。然而，这些组织也面临着管理上的难题，我们应该认识到，一个团体管理的好坏，与其目标的好恶是两码事。不管其目标怎样，都应有适当的管理，决不能以目标的崇高来掩盖管理上的无能。

由全体会员直接管理协会的事是很少见的，一般日常事务是专职职员的工作。这些工作包括：组织活动，整理必要的资料，吸收新成员，与外界联系等。职员向理事和总委员会负责，理事和总委员会向全体会员负责。除美国几家协会的执行董事外，一般协会的职员几乎都没有受到专门训练，一些理事可能受过一些教育并有一定的管理经验，也许做过组织工作并承担了一定责任，但也很少有机会系统地研究协会

管理和协会性质。当然，这并不意味着这些职员都不能胜任工作。相反，他们中的许多人都非常精明强干，他们在没有专业准备的情况下勉为其难，最终取得了优异的工作成绩。

通过参与行业协会、工会等社会认可的组织的管理工作，职员能够发挥重要的作用，但是，从另一方面看，对于他们来说，协会所提供的仅仅是一种“职业”，他们的多数工作时间是忙于处理协会的日常事务，希望职员具有会员那样的热情是不切实际的。

也许，协会成功的秘密就在于热心的会员与专职职员之间良好的协作关系，这种关系是由于各自意识到他们不同的权力及应该发挥的作用而逐渐形成的。对于协会工作来说，官僚主义的职员和妄自尊大的理事是最有害的。

竭尽全力地确定组织的目标，弄清实现目标所需要的必要条件，可以避免许多麻烦，能使许多活动事半功倍。侈谈意图、号召，或高喊共同奋斗，企图以此来维护组织是无济于事的，这种煽动只会造成混乱。每一个良好的意图都应该用精确的词语来表达，以此作为行动的指南。要实打实地讲明你想干什么，在什么时间、什么地点、花多少钱去干。

大多数组织在成立之初都充满热情和献身精神。每个人都想尽快直接投身到活动中去，而组织的目标和达到目标的手段则是在组织建立以后才逐渐被认识的。本书就是指导那些新成立的协会怎样制订目标并贯彻执行，对那些还没有完成那个棘手的自我认识和计划过程的组织，也同样有益。文章的结尾都附有一个提要，供创建和管理协会的人士参考。

协会成立初期，大多靠热情来指导行动。一两个人看到有些事情应该干，于是就行动起来，这是很危险的。因为缺乏人力、财力和各方面的支持，他们很快就会发现此路不

通，继之而来的，是漫骂式的抱怨，说自己的同行都是懒惰无能之辈。但抱怨是没有用的，因此，在实施新的设想之前，多做一些审慎的调查研究，可以减少许多盲目性。

建立协会一个重要的起点，首先是调查研究，看看你的协会感兴趣的领域里是否还有其它组织在活动。《英国协会指南》（CBD 研究有限公司出版）提供了不少这方面的情况。它列举了4,000多个领域中8,000多个全国性协会（也包括主要的地方性协会）的活动范围。参考这个索引，你可能会发现自己要干的事别的组织正在干着。或者你会发现有个全国性的社团联合会（如全国农产品协会联合会），你可以求得他们的支持和帮助。如果本地没有同类组织的话，就可以考虑成立一个组织，作为联合会的地方分会。CBD 公司的另一种出版物，叫做《自治会、委员会和董事会》，也可以帮助你了解在某一个领域内是否有类似英国考古学联合会，或戏剧咨询委员会那样的能够给你以帮助的组织。如果你热心于慈善事业，那么你可以参考由家庭福利协会出版的《慈善文摘》，以使你的努力不致于与现存的某个慈善团体的活动相重复。如果你想建立一个纯属地区性的组织，你最好是到本地公共图书馆去了解一下，看看本地各类组织的情况，或者请地方报纸的编辑提供这方面的情况。如果你喜欢标新立异，建立个组织，或是想让自己的组织独立出来，那可以毫不犹豫地动手去干。不过，这也应该做一些可行性研究，使你的选择建立在分析而不是盲动的基础上。假如你决定与已经存在的类似组织展开竞争，那么可以事先同对手接触，他们也许会给你些忠告，或者对你宣战，在这两种情况下你都可以避免事后出现的令人烦恼的意外。人人都有维护本组织的心理，有些人会排斥异己，甚至把本来可以作为盟友的

人看成是自己的威胁，这是要不得的。当然，并不是每个人都如此偏激，很多人还是与人为善的。

明确你自己的最初设想，并查明有关协会的情况以后，你可以进一步观察一下周围的环境，看看本地、本国、甚至国际上的情况。这种对环境的研究大有益处，它能使你从最广阔的角度来研究面临的各项问题。你应该试图估价在下个月、下一年、甚至今后五年内协会所遇到的困难及前景。当然这只是对现实的研究，而不是结论。在比较全面地掌握了情况后，再进行分析，得出切合实际的结论。这个过程是要时间的，不能保证一劳永逸。随着每一次有目的的尝试、分析，你了解未来的能力将日益提高。

经过一番分析，如果你仍然觉得创建协会能有所作为，就要考虑达到目的所需要的各种条件。此时此刻，想象力显得分外重要，切忌瞻前顾后，犹豫不决，要考虑那些事情是自己能够办到的，当然，要防止盲目乐观，准备应付最糟糕的现实，由此估价你在今后一年、三年、五年内为达到这个目标所期望的支持的最大限度。无庸赘言，你越往远处看，视线会变得越是模糊不清，但你的努力终归还会得到报偿，因为你由此而明确了事业的前景。

办 会 伊 始

没有财力和人力是干不成任何事情的。写信、打电话，使用能够挣钱的时间来办事，都是在风险中投资。有必要把这些花费记在帐上，待事业发展之后，再把它收回来。也许你认为办事总得花钱，花钱不能小气。但在这个问题上必须十分慎重，大把花钱可能给人奢侈的印象，钱少的人会因此对你的组织望而生畏，裹足不前。