

# 商團管理手冊



# 鸣谢

新加坡中华总商会（SCCCI）衷心感谢以下合作伙伴与个人协助汇编本册：

- 新加坡电子科技与工业商会
- 新加坡海事工业协会
- 新加坡塑胶工业总会
- 新加坡集装箱堆场物流商会
- 新加坡园林协会
- 新加坡家具商会
- 新加坡家具工业商会
- 新加坡资讯通信工商协会
- 新加坡精密工程科技协会
- 新加坡养生与保健协会
- 新加坡电子科技与工商协会
- 新加坡固废及循环协会
- Mr. Richard Siaw Kin Yeow, R.S. Solomon LLC,  
Advocates & Solicitors

版本 1.0: 2017年10月

## 免责声明

这本手册由商团委员会汇编，旨在为商团提供参考指南。各章节涵盖商团管理的关键课题。

此手册提供基本资讯与最佳实践方案，供商团按照个别要求参考与引用。手册内容非强制性规定，也不能作为任何课题与事项的法律依据和意见。

商团在面对索赔或法律问题时，应寻求法律援助和咨询。新加坡中华总商会及其职员不为此手册的使用承担法律责任。

## 新加坡中华总商会

新加坡中华总商会成立于1906年，是新加坡历史悠久的商业团体。总商会目前拥有超过160个商业团体会员和近5,000名商号会员，网络涵盖超过40,000间来自各行各业的公司和机构。作为本地华商华社的最高领导机构，总商会在推动商团发展方面更是扮演着积极和重要的角色。

在总商会的带领、以及裕廊集团与标新局的支持下，位于裕廊镇大会堂的商团中心将致力于推动各行业商团展开合作，共享资源，结合彼此优势，发挥协同效应，协助本地企业转型、创新和进军海外市场。

总商会成立了一个由商界为主导的商团委员会，以便更好地引领会员商家应对挑战，把握机遇。首届商团委员会由12位来自各行各业的商团会长以及指定代表所组成，由贸工部兼文化、社区及青年部沈颖高级政务部长担任顾问，中华总商会黄山忠会长担任主席。

### 新加坡中华总商会

9 Jurong Town Hall Road, #04-01, Trade Association Hub,  
Jurong Town Hall, Singapore 609431  
T: (65) 6337 8381 F: (65) 6339 0605  
E: corporate@sccci.org.sg  
Website: www.sccci.org.sg



请扫描二维码  
下载此手册

# 前言



未来经济委员会（CFE）在今年初提呈的报告中，肯定商团与商会能发挥更大效应，引领行业发展，以及支持企业提升能力、提高生产力、积极创新、扩大规模和国际化。

为了扮演更好的角色及发挥更大的功能，商团与商会需要根据一套规范化的管理程序和指导方针，进行有效管理，以提高专业性，为会员贡献实质的价值。

为此，新加坡中华总商会与其商团会员合作编制了这本《商团管理手册》，汇集总商会与商团所采纳的最佳管理方案，旨在为商团和商会提供具实践性的参考。总商会成立由商家为主导的商团委员会，以实际行动协助商团全面发展。此管理手册便是以商团为代表的团体力量所汇编。

我希望“他山之石，可以攻玉”，并衷心希望本手册有助于商团与商会加强管理能力，推动会务持续发展！

新加坡中华总商会  
黄山忠会长

# 目录

1. 执行委员会的职责	5
2. 秘书处的职责	7
3. 会计与财务管理	8
4. 附属子公司的管理	12
5. 常年会员大会与特别会员大会	14
6. 谅解备忘录/合作意向书	17
7. 会员管理	18
8. 商团服务项目	20
词义参照表	22
参考资料	23

# 执行委员会的职责

## 1.1 执行委员会的职责

- a. 执行委员会（执委会）的职责是负责执行治理或监管商团的职务与工作。
- b. 执委会可以在内部任命成立有关委员会，例如总务委员会和财务委员会，负责执行相关职务。
- c. 商团应该在章程中阐明委员会执委与担任要务的成员之选举程序与职责。
- d. 执委会应根据商团章程、《社团法令与条令》及相关法律管理商团。

## 1.2 制定策略性方向与首要任务

- a. 执委为商团制定总体策略性方向与首要任务。
- b. 旨在：
  - 作为规划运作的蓝图；
  - 制定年度预算；
  - 为商团确立和指引活动与服务策划，以便更好地满足会员需要。

## 1.3 执委迎新活动

- a. 举办迎新活动，让新上任的执委熟悉其职责和所需承担的法律责任。

# 执行委员会的职责

## 1.4 执委会须承担的法律责任

- a. 执委应熟悉章程、《社团法令与条例》及《已注册社团的治理守则》。
- b. 执委也应该了解商团所需遵守的其他相关法令与条例，例如《竞争法》和《个人资料保护法令》。
- c. 图（一）为各类与商团相关的法令与条例。



图（一）：商团需遵守的法令与条例

# 2 秘书处的职责

## 2.1 秘书处的职责

- a. 在执行主管（或同等职务）的领导下，商团秘书处根据执委会拟定的策略性方向与首要任务，支援执委会管理商团的日常运作和开展各类活动和项目。
- b. 秘书处的总体职能包括：
  - 会员管理；
  - 财务与会计管理；
  - 举办能惠及会员的行业相关活动；
  - 与政府机构联系；
  - 为会员提供最新的行业资讯。

## 2.2 与执委会的关系

- a. 为了确保有效的管理和运作，执委会与执行主管之间需保持定期和具透明度的沟通方式。
- b. 执委会与执行主管之间维持良好关系的建议：
  - 明确表达预期要求
  - 发展互信
  - 相互尊重
  - 定期为需关注的事项提供反馈意见

# 会计与财务管理

商团应制定财务管控守则，制定财务条规和程序，以及商团各方面运作时所需用的财务管理系统。此守则可作为秘书处履行职务时的准则。

作为指导准则，管理手册应涵盖以下财务管理部分的详细说明（非详尽列表）：

## 3.1 条例和报告

### 3.1.1 会计记录

- a. 商团应确保所有会计记录均遵现有的法律和监管规定。
- b. 例如：应在手册中阐明与修订或销毁会计记录的条规。

### 3.1.2 审计记录

- a. 审计记录中应保存交易的每个步骤。
- b. 商团应确保每笔交易都保存完整的审计记录，并每个月核对账目，跟进拖欠款项。

### 3.1.3 年度预算与预计现金流

- a. 秘书处应根据执委会将执行的计划，在每个财政年度开始之前，规划年度预算。
- b. 秘书处应管理和预计现金流，并定期提交给执委会审核。

### 3.1.4 关联性交易

- a. 商团应在财务报表中披露所有关联性交易。

# 3 会计与财务管理

## 3.2 制订收入确认和监管程序

### 3.2.1 确认收入记录和交易

- a. 商团应妥善保存收入与交易记录。
- b. 手册应说明如何收取、支付以及记录会员/活动费用。
- c. 为符合问责制度，财务人员应对照与核实实际收入与系统和文件的记录。

### 3.2.2 退款条例

- a. 如果设有退款条例，商团应予以说明；
- b. 例如：在符合财务管理手册规定的条件，并提出充分理由与文件证明的情况下，可予以退款。

### 3.2.3 收据发出程序

- a. 守则应阐明收款确认程序。
- b. 例如：只有指定人员才能代表商团收取款项；发出收据；制定收取款项的安全措施和程序。

## 3.3 制订管控支出的程序

### 3.3.1 采购流程

- a. 守则应说明执委会所规定的审批权限和审批人员。
- b. 在采购之前，应事先征得相关审批人员的书面批准。
- c. 守则应涵盖不需事先批准的特殊情况。

### 3.3.2 报价与招标

- a. 守则应涵盖提供报价与招标的程序和准则。

# 会计与财务管理

## 3.3 制订管控支出的程序

### 3.3.3 豁免竞争

- a. 守则应涵盖可豁免竞争的特殊情况，例如：
  - 独家代理的货品与服务，或专业服务商；
  - 长期供应商；
  - 重复购买，首次购买时已获得批准并在发票中说明。

### 3.3.4 付款流程

- a. 守则应阐明执委会所规定的审批权限和审批人员。
  - 一般，需要至少两名经授权的签字人核准后才能付款。
- b. 应注明符合付款程序的条例；
- c. 例如：由采购人员与财务经理（和/或相关人员）审核后，才提交给审批人员批示。

### 3.3.5 小额现金的流程

- a. 低于开支上限的货物和服务采购项目，可以小额现金支付。
- b. 准则应注明小额现金支付的流程和合规措施。
- c. 例如：申请者应该在采购之前，先提供得到审批人员口头/书面批准的收据和证明文件，才能提出小额现金的索偿。

## 3.4 项目收支管理

### 3.4.1 项目账户管理

- a. 列明为特别项目设立特别账户的情况；
- b. 守则应提供项目账户的管理准则，包括：
  - 开设和关闭账户的流程；
  - 项目预算的准备与批准；
  - 收入与支出的控制流程。

# 3 会计与财务管理

## 3.5 财务报告和审计

### 3.5.1 审计程序

- a. 应说明审计程序与范围。
- b. 商团可考虑委任外部和内部审计师。
- c. 例如：外部审计师应审查，并确保所有财务报告符合《新加坡财务报告准则》；内部审计师应协助执委会评估和测试内部管理制度的有效性。

### 3.5.2 每月财务报告

- a. 应编制财务报告和业绩摘要报告，并提交给执委会进行审批。

### 3.5.3 财政年度报告

- a. 商团应准备一份财政年度报告，供外聘审计师审查。
- b. 审计报告应经执委会核准，并提呈在来年的常年会员大会上审核通过。

### 3.5.4 提交年度申报表

- a. 根据社团注册局的指导原则，年度申报表应在举办常年会员大会后的一个月內提交给社团注册局。如果没有举办大会，则应在财政年度结束后的一个月內提交。
- b. 年度申报表大致上包含：
  - 该年任职的执委详情；
  - 经由商团审计师和执委会根据《社团注册条令》认证的上一年度财务报表（收入、支出与资产负债表）。

# 4 附属子公司的管理

## 4.1 商团为何需要成立附属子公司？

- a. 商团可将业务多元化发展，包括设立培训机构或有营运收入的部门，在这种情况下，商团可以设立附属子公司来满足其业务需要。
- b. 多数情况下，这些是商团的全资子公司。
- c. 附属子公司与商团有各自的法律实体，商团无须承担附属子公司的责任。
- d. 商团可以参照关于成立附属子公司的条例，《公司法》。
- e. 必要时，商团可寻求法律咨询。

## 4.2 4.2 全资附属子公司特点

### 4.2.1 独立性

- a. 它是与商团分开的独立法律实体，应由其董事会管理。
- b. 该公司的董事会将负责监督所有进行的活动。
- c. 一般上，商团有权让该公司负责业绩，也有权罢免公司的董事。

### 4.2.2 法律风险和责任

- a. 商团只是作为该附属机构的股东，不对公司的行动、债务或责任负责。

## 4.3 维护商团与附属子公司的良好关系

### 4.3.1 明确界定商团与附属子公司之间的关系

- a. 明确界定两者关系，可改进内外部的透明度；
- b. 附属子公司可维持与商团策略方向目标一致。

### 4.3.2 在子公司与商团之间建立起清晰的汇报关系

- a. 制定完善的汇报关系，可改进信息联通。

# 4 子公司管理

## 4.3 维护商团与附属子公司的良好关系

### 4.3.3 制订附属子公司董事会的权限与职责

- a. 为涉及董事之各项事宜，例如利益冲突，董事会架构，会议程序制订准则。

### 4.3.4 商团为附属子公司作出新的申报和信息披露

其中包括：

- a. 在执委会汇报及收录附属子公司的报告。
- b. 向社团注册局提呈涵盖附属子公司的详细资料。
- c. 妥善管理附属子公司帐户、分红与利润。
- d. 在商团的常年会员大会上，提呈所有附属子公司的综合财务报告。

### 4.3.5 附属子公司董事会成员组合

- a. 商团与附属子公司有相同的董事，这有助维持同样的策略方向并让个董事会之间维持紧密联系。

### 4.3.6 审批制度与决策

- a. 附属子公司的决策需要通过商团的批准，特别是与投资、支出和重要会计事项相关的决策。
- b. 商团应制订具体的审批程序，以此作为审核附属子公司决策与开支的准则。

# 常年会员大会与特别会员大会

商团应根据章程的规定召开常年会员大会。

## 5.1 常年会员大会

### 5.1.1 召开常年会员大会的目的

- a. 常年会员大会的目的包括：
  - 提呈经审计的上一财政年度的账目；
  - 执委选举以及委任新财政年度的审计师；
  - 提呈常年报告书，向会员汇报往年的活动与即将开展的主要项目。

### 5.1.2 常年会员大会的准备工作

- a. 根据社团注册局的守则，所有常年会员大会都应在财年结束后的三个月（最迟六个月）内进行。
- b. 一般上，秘书处应在大会召开的至少14天前作以下准备：
  - i. 书面通知所有会员，包括：
    - 会议议程；
    - 需要表决的决议，以及；
    - 通知会员委派代表出席的权力。
  - ii. 向会员发出以下文件的副本
    - 财务报告
    - 资产负债表
    - 审计报告

# 5 常年会员大会与特别会员大会

## 5.1 常年会员大会

### 5.1.3 会议流程

- a. 一般上，会议主席将主持大会。
  - 通常，执委会的会长/主席将受委担任大会主席。
  - 会长/主席缺席的情况下，其中一名副会长可受委为会议主席。会长与所有副会长都缺席的情况下，可从出席成员中选出一名会议主席。
- b. 会议需要一定的出席人数，才可达到法定人数的标准，并具备法律效力。
  - 根据社团注册局的治理守则，常年会员大会的法定出席人数应至少占具有表决权会员总数的25%。
  - 应制订相关规定，例如在大会开始时法定人数不足的情况下，应休会半小时，如果休会后的出席人数仍未达到法定人数，则可考虑以出席人数为法定人数，但无权修改章程中的任何条款。
- c. 会议上，每位会员应拥有一个投票权。除非章程规定，受委出席的代表不享有投票权。
- d. 如果出现票数相同的情况，主席有权投一票决定结果。
- e. 秘书处应确保大会保存完整的会议纪录。

# 常年会员大会与特别会员大会

## 5.2 特别会员大会

### 5.2.1 召开特别会员大会的目的

- a. 章程中应说明召开特别会员大会的程序。
- b. 执委会在需要针对特别事项立即进行决定时，可以通过召开大会进行讨论以寻求会员的同意。
- c. 例如，大会可讨论以下事项：
  - 修改章程；
  - 有关合并的决策；
  - 使用商团资金开展特别项目；
  - 特殊情况，如执委离职或需要替换。
- d. 若要求召开大会的四分之三的人士无法出席，会议将不能进行，也不能休会。

# 6 谅解备忘录/合作意向书

商团可以与其他机构合作，探讨能够达成共同目标的合作机会。为了确定合作伙伴关系及方式，双方可以签署谅解备忘录/合作意向书。

## 6.1 什么是谅解备忘录/合作意向书？

- a. 谅解备忘录不具备法律约束力，该文件概述两个（或多个）机构/商团之间的合作关系。谅解备忘录可促进合作伙伴关系，让双方合作顺利。
- b. 谅解备忘录说明各签署方的职责，促进互惠共赢的伙伴关系。

## 6.2 签署过程

- a. 签订谅解备忘录之前，合作伙伴应了解彼此的使命与目标。
- b. 一般上，谅解备忘录涵盖以下事项：
  - 合作范围
  - 谅解备忘录的有效期
  - 说明各方应如何达致目标
  - 商团领导的签名
- c. 商团应提名其代表/领导，授权和见证谅解备忘录签署仪式。
- d. 经签署的谅解备忘录应由秘书处保管。

# 会员管理

会员管理包括以下事项：

## 7.1 会员招募与迎新

- a. 会员资料
  - i. 一般上，商团应把以下相关资料发给会员：
    - 宣传手册
    - 商团章程
    - 最新的常年报告书
    - 会籍与会费类别
    - 会员的行为准则
- b. 迎新活动
  - i. 为了加强与新会员联系，商团应定期举办迎新活动，协助会员了解商团的宗旨及服务。
- c. 审核新会员的程序
  - i. 章程中应阐明新会员的入会条件与审核程序。

## 7.2 会员服务

- a. 如何与会员联系？
  - i. 商团应积极与会员联系，提供增值服务。
  - ii. 例如：商团应该定期举办活动，包括交流与商业研讨会以联系所有会员。
  - iii. 设立会员通讯管道，例如每月会讯及电子邮件等。
  - iv. 及时回复会员的询问。
  - v. 代表会员向政府机构提供反馈。
  - vi. 商团可提供会员名单，并附上会员的个人资料。

# 会员管理

## 7.3 会籍更新

- a. 会籍更新程序
  - i. 在会籍到期前，通知会员更新，并说明更新的条件和方式。
  - ii. 及时更新会员资料库 (即会籍更新和终止等)，以避免出现坏账。

## 7.4 会员资料处理

- a. 以《个人资料保护法令》为依据
  - i. 商团应确保职员依据《个人资料保护法令》来处理会员的个人资料。

# 商团服务项目

作为相关行业的领导者，商团可以为属下会员商家提供让他们受惠的服务。一般上，商团可以提供以下商业服务：

## 8.1 商务论坛、研讨会和工作坊

商团可以定期举办商务论坛、研讨会和工作坊，协助会员交流联系，获取最新的商业资讯和商机，从中学习良好的企业管理方法，以便更深入地了解政府经贸政策和措施。

## 8.2 推动企业国际化：贸易展、投资讲座和海外商业考察

为了替有兴趣开拓国际市场的会员提供增值服务，商团可以定期组团参加贸易展和带领会员参加区域和国际市场的投资讲座。商团也可以和商业伙伴合作，周期性地为本地会员举办贸易展，协助会员开拓海内外的潜在投资机遇。

## 8.3 会员名录

在会员名录中列出会员的公司宝号，协助他们推广业务及开拓商机。

## 8.4 企业对接

商团是行业的领导者。外国企业来新加坡寻找合作伙伴时，便可通过商团寻找各类的经贸和投资机会。商团可作出评估，并向会员提供相关资料和联系方式、商业人脉，促进与海外企业交流合作的机会。

## 8.5 代表会员谋求福利

商团代表行业的发声。在行业课题上，商团可代表会员提出看法，支持他们在本地开展业务。商团也可以派出执委加入政府机构的咨询委员会，协助会员向政府提出反馈，如政策调整的建议。

# 8 商团服务项目

## 8.6 宣传与沟通渠道

商团也是一个汇集各类最新行业动态，政策调整，政府援助配套的据点，为会员有效传递信息。

## 8.7 推动行业升级

商团可协助会员寻找新商机和提升能力及生产力。这包括重新设计工作岗位、重塑品牌、采用科技和国际化。商团也可以与政府机构合作提高行业的能力。如果政府为相关计划提供援助，商团可以与有关政府机构合作，协助会员申请。

## 8.8 培训课程

商团可以举办及开展行业培训课程，提高员工能力。

## 8.9 行业标准

商团引领行业实施作业标准和最佳实践方案，提高专业水平和推动行业转型。

# 词义参照表

## 章程

章程指的是商团必须遵守的职能、报告机制和条例的规章。

## 执行委员会/理事会/董事会

为商团的集体行政决策负责的领导层。执行委员会也可称为理事会或董事会。

## 执行主管/首席执行官/秘书长

对商团整体运作和表现负责的全职主管。作为最高行政人员，执行主管是执行委员会与秘书处之间的主要联系人。执行主管也可称为首席执行官或秘书长。

## 个人资料保护法令

个人资料保护法涵盖收集、使用、披露和保管个人资料时需要遵守的法令。该法令认可个人保护其资料的权力——包括取得和更改的权力，同时授权机构合法与合理，收集、使用或披露个人资料。

## 会长/主席

商团的最高领导人，代表商团发言；也可称为主席。

## 受委代表

受委代表是经正式授权代表另一人行事的人。

## 法定人数

为了让会议具备法律效力，召开会议时所必须达到的最低出席人数。

## 全资附属子公司

完全属于商团的子公司。

# 参考资料

## 公司法 (第50章)

<http://statutes.agc.gov.sg/aol/download/0/0/pdf/binaryFile/pdfFile.pdf?Compld:1c2ba10c-ae2b-4ab5-92ea-ffe1ab0a547d>

## 社团法令 (第311章)

<http://statutes.agc.gov.sg/aol/download/0/0/pdf/binaryFile/pdfFile.pdf?Compld:8bd651b7-c930-440b-b30c-92abbca34d6c>

## 社团条例 (第311章, 34节)

<http://statutes.agc.gov.sg/aol/download/0/0/pdf/binaryFile/pdfFile.pdf?Compld:de20cc96-4b63-4170-87c5-7d57ab801a88>

## 社团注册局：常见问题

[http://www.ifaq.gov.sg/MHA/apps/fcd\\_faqmain.aspx#FAQ\\_4450](http://www.ifaq.gov.sg/MHA/apps/fcd_faqmain.aspx#FAQ_4450)

## 已注册社团的守则

[https://www.ros.mha.gov.sg/egp/process/SYSTEM/CM\\_CodeGovernance](https://www.ros.mha.gov.sg/egp/process/SYSTEM/CM_CodeGovernance)

## 个人资料保护法令

<https://www.pdpc.gov.sg/legislation-and-guidelines/overview>