

# 华团资产管理研讨会

●  
**主催单位**

马来西亚行动方略筹委会推动华团发展小组

●  
**联办单位**

华社研究中心

雪隆海南会馆

隆雪华堂

马来亚南大校友会

雪隆福建会馆

雪隆广东会馆

雪隆惠州会馆

吉隆坡广东义山

中马钟灵校友会

雪隆潮州会馆

雪隆广西会馆

隆雪三江公会

隆雪河婆同乡会

**日期**

2011年7月31日(星期日)

**时间**

早上 08:30 至下午 01:00

**地点**

雪隆海南会馆(天后宫)大礼堂

# 华团资产管理研讨会 文件册

## 目 录

缘起 .....	1
工委名单 .....	2
程序表 .....	3
讲稿	
工委主席致词 .....	4
大会主题演讲 .....	5
第一讲：章程与社团产业 .....	6
第二讲：社团与营利机构的挂钩： .....	9
个案探讨与经验交流	
第三讲：社团产业的法律事务： .....	14
具体的办理方法	
出席者名单 .....	23
回馈表 .....	27

# 华团资产管理研讨会

## 【缘起】

我国的华人社团向来有购置产业的传统；一些规模较大、会员人数众多的社团，经历任领导层的努力、会员的配合以及社会大众的支持，多年来累积的产业也相当可观，为社团的财务来源奠定了相对稳固的基础。一些历史悠久，资产丰裕的团体，更以其雄厚的实力对社会大众福利、文化、教育、学术、艺术等方面给予长期的支持和赞助。

较早的时期，按照传统的做法，社团的产业多半以信托的方式，注册在会内一些德高望重的领导人名下。据一般的社团章程，领导人经常更替是普遍现象；如果领导人信誉超卓，组织健全，运作模式健康，监督机制完备，社团产业注册在个人名下，大体上还不会出现乱子。一些社团也通过另外设立商业机构、投资或参与联营的方式参与商业活动，以期增加社团的收益，造福会内的成员，也受惠社会大众。

然而，近年来社团产业信托人以及社团参与商业活动所衍生的问题、争议和纠纷不时出现，不但引发个别社团的内部矛盾，有的甚至还对簿公堂，不但劳民伤财，人事纷争也经常导致社团的运作出现问题。这显示社团的产业信托制度以及管理模式，亟需改进和提升，包括修订社团章程中的一些疏漏，以及制定更加健全的管理机制。

为了剖析上述课题、进行个案探讨、交流管理心得和实践经验，以及传授一些具体的处理办法，在“马来西亚行动方略筹委会”2011年度计划下，由华社研究中心（华研）作为协调单位策划汇集各社团，联合雪隆海南会馆、隆雪华堂、马来亚南大校友会、雪隆福建会馆、雪隆广东会馆、雪隆惠州会馆、吉隆坡广东义山、中马钟灵校友会、雪隆潮州会馆、雪隆广西会馆、隆雪三江公会以及隆雪河婆同乡会，举办“华团资产管理研讨会”。

研讨会的宗旨如下：

1. 提高华团对资产管理的认识和醒觉；
2. 推动华团资产管理迈向现代化；
3. 提醒华团领袖需全面认识和深刻了解章程，设定完善的管理模式，并及时纠正有关资产管理的疏漏和缺失。

# 华团资产管理研讨会

## 主催单位：

马来西亚行动方略筹委会推动华团发展小组

## 联办单位：

华社研究中心、雪隆海南会馆、隆雪华堂、雪隆福建会馆、  
马来亚南大校友会、雪隆惠州会馆、雪隆广东会馆、吉隆坡广东义山、  
中马钟灵校友会、雪隆潮州会馆、雪隆广西会馆、隆雪三江公会、隆雪河婆同乡会

## 工委名单

序	职位	姓名
1	大会顾问	陈友信（马来西亚行动方略筹委会暨隆雪华堂）； 周素英（华社研究中心）；拿督吴世才（雪隆海南会馆）； 叶荣和（雪隆福建会馆）；孙勇南（马来亚南洋大学校友会）； 拿督吴国强（雪隆惠州会馆）；拿督李剑桥（雪隆广东会馆）； 刘浩馨（吉隆坡广东义山）；拿督刘景国（中马钟灵校友会）； 吴俊标（雪隆潮州会馆）；邓宏智（雪隆广西会馆）； 缪进新（隆雪三江公会）；拿督黄汉良（隆雪河婆同乡会）
2	主席	潘庆松（华社研究中心）
3	副主席	黄良友（雪隆海南会馆）
4	秘书	杨有为（隆雪华堂）
5	财政	劳瑞友（南大校友会）
6	宣传	林书德（雪隆海南会馆）
7	策划人	陈亚才（隆雪华堂）
8	委员	戴炳煌（雪隆福建会馆） 谢立名、萧悦隆（雪隆惠州会馆） 拿督黎德坤、苏咏雄（雪隆广东会馆） 蒋礼谦、符祥栋（吉隆坡广东义山） 余炳南、宋伟清（中马钟灵校友会） 杨应华、郭达明（雪隆潮州会馆） 杨天生、邓宏才（雪隆广西会馆） 丁锦清（隆雪三江公会） 蔡保和、黄源清（隆雪河婆同乡会）
9	秘书处	何玉苓、陈美琪（马来西亚行动方略筹委会） 康植评、余佳原（雪隆海南会馆） 翁隆胜、刘秀梅（华社研究中心）

# 华团资产管理研讨会

## 程序表

时间	事项
08:30am-09:00am (30)	参加者报到
09:00am-09:30am (30)	1. 司仪宣布研讨会开始 2. 研讨会工委会主席 潘庆松致词 3. 大会主题演讲：马来西亚行动方略筹委会主席暨 隆雪华堂会长 陈友信 4. 赠送纪念品 5. 摄影
09:30am-10:10am (40)	第一讲：章程与社团产业 主讲人：隆雪华堂执行长 陈亚才 主持人：资深社会工作者 李雄之
10:10am-10:40am (30)	全体照 / 茶点
10:40am-11:20am (40)	第二讲：社团与营利机构的挂钩：个案探讨与 经验交流 主讲人：执业律师 许嵘智 主持人：华社研究中心副主任 詹缘端
11:20am-12:00pm (40)	第三讲：社团产业的法律事务：具体的办理方法 主讲人：执业律师 郑今智 主持人：隆雪华堂副会长 谢春荣
12:00pm-12:40pm (40)	发问 / 讨论时间 主持人：隆雪华堂总秘书 杨有为
12:40pm-01.00pm (20)	总结 / 散会 总结人：杨有为

# 华团资产管理研讨会

## 工委会主席潘庆松先生讲词

1995年10月，雪隆地区22个地缘性组织和华社研究中心及马来西亚广播电台第五台联合主办了“迈向21世纪地缘性组织所扮演的角色研讨会”。

16年后的今天，雪隆13个团体在马来西亚行动方略筹委会主催下，在同样的地点，吉隆坡天后宫，我们又再次聚首。延续上一次的精神，这一次雪隆华团想深入研讨有关华团资产管理的问题。

众所周知，华团会馆的历史悠久，一般以联络同乡感情，增进福利并办理慈善教育文化事业为宗旨。我国华团会馆在马六甲荷兰统治时期已经存在，英殖民时期更是大事发展。现在，百年历史的华团到处可见。迄今为止，全团华团已超过八千个。

传统华团的角色和定位虽经百年而历久弥新，特别是华团对文化教育与慈善事业，甚至对我国大小华人乡镇的开埠与经济的发展，都做出重要的贡献。文教事业与推动我国乡土经济发展，需要仰赖固定的资产投入与实质的人力和财力的捐献。各大华团会馆从先辈们开始，既已积累耕耘各项土地产业投资，这些的收益，就是推动各种文教社会的经济基础。

百年以来，不少华团会馆的土地和店屋等资产的管理不外乎是以产业受托人(trustee)的方式来托管。在上世纪八十年代，部分华团会馆也曾经投入各种华资企业和合作社的经营，以便获取更高的经济收益。然而，由於管理制度与外在的经济变化，成功的华资很少，合作社风暴更是一次失败的经验与教训。

鉴於近年来一些会馆乡团在传统信托人制度与产业管理引发的争议，甚至进入司法诉讼，使华团会馆的资财管理问题成为华社关注的课题。

从某一个角度而言，华团会馆虽多属地缘性与血缘性的同乡或姓氏组织，但是他们也各自扮演了华社乃至於国家社会的公共团体的重要角色，是民间社会或公民社会的成员，也具有公共属性(communality)。这就是为什么过去不少华团会馆所创办的华文学校也称为公立学校或公学；会馆的图书馆也称为公立图书馆的缘故。因此，华团会馆涉及的资产管理问题，是否也需要从公民社会和公共团体的角度加以研讨，是本次研讨会的目的之一。

今天的三场主要讲座，正是从华团的章程、法律与社团营利经营和资产管理的角度，进行深入研究，希望大家对华团的现代化经营和管理模式有一个更清晰的认识。

最后，我预祝本次研讨会成功并圆满举行。

《华团资产管理研讨会》  
隆雪华堂会长陈友信发言稿  
31/7/2011

**华团产业归谁**  
——谈华团资产的管理

我国传统华团大部分都购置产业。这些产业有则是纯由会员慷慨解囊，也有向社会公众或其他民间团体募捐而建，甚至政治人物及政府部门也拨款资助。经过多年经营，再加上历年来产业地价的增值，一些华团的产业已价值不菲，奠定了稳固的财力基础。

近年来社团产业信托制度衍生不少问题。遇到华团面临会员锐减而议决解散时，如何处置华团产业更成了社会课题。至于社团参与商业活动确又引起诸多纠纷。为了因应许多新现况，华团务必尽速正视华团产业管理及寻求方案，以晚后患！

其实谈至“华团产业归谁”的问题，我认为在法律上华团产业虽归属于有关团体的会员，但在情理及华团伦理上，这些产业的受益者应包括整个华人社会。购置建设华团产业时，很少团体仅仅靠会员的捐助，况且更不会是目前仅存的会员单独出钱，出钱出力者肯定包括不少已逝去的会员及其他社会团体和热心人士。若任何华团领导层意图瓜分本身团体的产业，让会员平均分利，将严重打击社会对公益事业的信心，同时也导致民间团体丧失公信心。

华团是民间非营利组织，有者甚至已提升为名副其实的公民团体。它的产业是作为推展会务用途，而不是为了累积资本。社团运作过程遵应守取“取诸社会，用诸社会”的共识。要照顾会员福利，不该以社会公器去谋私利。个别弱势会员虽可得援助，但绝不能全体会员平均坐分财富。

虽说理论上华团资产可以再投资，以获取利润造福社会及会员，但历史经验佐证，社团参与商业活动往往引发不少人事纠纷及利益冲突，甚至带上公堂，破坏了华团服务社会的创会宗旨。除非交由专业人士全权管理，华团领导人又能坚守管理权与拥有权分隔制衡，否则

不宜鼓励华团直接涉及商业活动。

华团要严守其公共性的特色，坚持操作透明及向公众负责的处事原则。领导社团绝然是为了履行社会责任，这样华团才能继续与时代并进，感召后进，促使华团转型成公民团体。

31/7/2011

# 章程与社团资产

陈亚才

## 1. 产业受托人

(1) 一般社团的产业受托人，人数由三名到五名不等，由会员大会委任；

(2) 产业信托人的任期由该社团规定，通常分成两大类，  
第一类是有任期限制，随着理事会/董事会的任期届满，重新委任，或更换人选；

另一类则是近乎终身制，除非其委任为会员大会所终止，否则就继续担任，直到去世为止。

## 社团章程中直接或间接涉及产业的条文或内容

1. 产业受托人
2. 财务管理
3. 买卖产业程序与法定人数的规定
4. 社团解散的法定人数规定
5. 社团解散后的产业处理
6. 其他

## 1. 产业受托人（续）

(3) 产业受托人之年龄必须满二十一岁。

(4) 若产业信托人逝世、失踪长达一年、神经错乱、被法庭判罪或宣判破产、离开我国长达一年而未告假、永远迁居外国、违反会员大会或特别会员大会议决案，其产业受托人身份将解除。

(5) 产业受托人因上述第（4）条文所列原因去职或辞职，其空缺须由会员大会或特别会员大会另行委任递补。

## 1. 产业受托人（续）

（6）社团的所有不动产皆注册在该社团名下。该社团应届会长、总秘书及财政为签署该社团产业证件之代表。

部分社团尚未修改章程条文，社团产业还是注册在个别人士的名下。

## 3. 修改章程的多数票规定

（1）一般修改本章程，其多数票规定在出席会员大会/特别会员人数的2/3或3/4；

（2）会员大会或特别会员大会通过后，必须提呈给社团注册官批准后，方为生效实行。

（换言之，倘若社团注册官没有核准，有关通过的章程修改，暂时无法执行。）

## 2. 买卖产业程序、法定人数及多数票的规定

（1）买卖产业必须通过会员大会或特别会员大会通过；

（2）要通过产业买卖，必须达到基本的法定人数。有的社团比较严格，对此类会员大会/特大有另外的法定人数规定；

（3）通过议案的多数票，一般的规定是出席者的2/3多数票，或者3/4多数票。

（一些团体可以将多数票的数额降低为简单多数simple majority，结果引发争议。）

## 4. 社团解散的法定人数规定

由于解散团体是重大事件，因此，法定人数的规定比较严格。

一般解散社团必须由不少过3/4会员出席之特别会员大会定夺，并须有超过2/3或3/5与会会员赞同，方为有效。

（也有的社团有不同数额的规定。）

## 5. 社团解散后的产业处理

关于社团解散后，其扣除债务之后余额的处理方式，常见的有两大类：

(1) 解散后一切善后工作须交由特别会员大会授权之善后委员会处理。

(2) 解散后，余额捐献给慈善与福利机构，或者文教与社会团体。

解散通知书必须在十四天内呈交社团注册官。

(有的团体解散后，余额平均分派给每一位会员，结果引发争议。)

## 7. 章程的局限

- (1) 符合议会程序，但决策却不合情，不合理；
- (2) 操控与会者人数，做出偏颇或有利益冲突的决策；
- (3) 不尊重会议的程序和规定，一意孤行。
- (4) 其他：
  - (a) 换言之，章程是议事规则，对章程有基本的保障，但未必有充分的保障，即章程未必能有效防范徇私牟利者。
  - (b) 一些团体刻意阻止新会员的加入，原有的班底长期把持社团。

## 6. 社团产业是谁的？

(1) 若根据章程的规定，毫无疑问的，个别团体的产业是由该团体所拥有的，为照顾该团体会员的而筹集和累积的。

(2) 若从广义而言，许多捐款也来自团体会员以外的其他团体、个人甚至政府。

因此，**当社团资产管理不当或者有徇私现象时**，广义的华人社会是有发言地位的。

## 8. 社团注册局的把关角色

(1) 社团修改章程必须呈交社团注册局核准方能生效。就这一点而言，社团注册局实际上具有把关的作用，适当地发挥其角色，否决一些不合理的章程修改，将有助于减少社团的乱象。

**例子：**

有的团体刻意将通过修改章程的法定，从原有的3/4 或者3/5降低为简单多数 (simple majority) 。若社团注册局适当把关，不核准此项修改，有关章程修改便无法执行。

## 9. 社团乱象与产业纷争可以解决或减少吗？

表面上、理论上，当然没有不能解决或克服的问题，实际上这倒是一项相当艰巨的挑战。

至于能否解决或减少，许多多方面的配合，这包括：

- (1) 华社鼓吹和奉行健康和健全的结社文化；
- (2) 个别团体的会员，对本身所属的团体更强的参与感和公共意识，而不仅仅是派系的结合或利益的挂钩；
- (3) 华社和知识界对社团运作发挥更大的监督作用；
- (4) 其他。

报告完毕

谢谢！

# 《华团资产管理研讨会》



日期：2011年7月31日（星期日）

时间：8:30AM至1:00PM

地点：雪隆海南会馆（天后宫）大礼堂

## 现象：

3

部分华团面对资产管理不当、  
信托人制度出现问题：

- 是传统管理资产的方式出了问题？
- 哪方面有待改进和提升？

《华团资产管理研讨会》--

# 《社团与营利机构的挂钩》



主讲人：许岷智律师

## 主题探讨：

4

重点讨论社团与商业机构的各种投资合作关系、利弊，  
并客观分析成功与失败的例子，  
以及这些例子可提供的警惕及教育作用。

## 社团与营利机构合作的方式：

5

- 联营建造会所大厦
- 联合经营商业大厦
- 社团本身设立商业臂膀从事商业活动
- 其他

## 个案探讨（一）：联营建造会所大厦

7

华团(甲)领导先贤深具先见之明，早年以低廉价格购入土地，今与发展商联营建造会所大厦，他日完成后分得若干楼层、或部分建筑、或予发展商长期出租权以摊还建筑费。

## 以下不点名方式进行个案探讨

6

- 综合多种情况作比较分析。
- 包括发生在合作社、控股等其他领域的现象。
- 如有雷同、纯属巧合。
- 千万不要对号入座。

## 变数：

8

- (a) 市道不好，发展停滞，搁置多年。
- (b) 出现营运问题、资金周转不灵，停工弃建。
- (c) 建筑材料价格飞腾，发展商超出预算，放弃发展计划，或向华团(甲)要求重订条件。
- (d) 发展计划完成后，楼房产业不能如期租出。

## 变数：

9

- (e) 华团(甲)内部出现利益冲突，领导人或代理人化身发展商。
- (f) 华团(甲)领导人或代理人从中捞取个人利益。
- (g) 华团(甲)在遴选发展商过程中出现偏私或判断错误。
- (h) 联营合约条文偏向发展商，以致华团(甲)利益受损。
- (i) 其他。

## 个案探讨（二）：联合经营商业大厦

11

**华团(乙)坐拥多层会所大厦或多项楼房产业，因本身不善或不便管理，故将管理及出租权长期由私营公司承顶，以分享租金所得方式联营。**

**另一种情况是作为联营建造会所大厦计划条件，将完成后的楼房产业的管理及出租权长期由发展商承顶。**

## 分析：

10

变数：	个别原因（可能同时出现在不同变数当中）
(a) – (d)	资讯不足、看不清经济走向、不谙市场规律
(a) – (d)、(g)	判断错误
(a) – (h)	缺乏正确城市规划、法律或其他咨询
(e) – (g)	裙带关系（利益、亲属、乡情等）、利益冲突、所托非人

## 变数：

12

- (a) 楼房产业不能如期租出，租金所得无几。
- (b) 私营公司不能胜任，经营管理不当。
- (c) 私营公司与租户发生法律纠纷，牵连身为业主的华团(乙)。
- (d) 华团(乙)内部出现利益冲突，领导人或代理人化身私营公司。

## 变数：

13

- (e) 华团(乙)领导人或代理人从中捞取个人利益。
- (f) 华团(乙)在遴选私营公司过程中出现偏私或判断错误。
- (g) 联营合约条文偏向私营公司，以致华团(乙)利益受损。
- (h) 其他。

## 个案探讨（三）：

15

### <社团本身设立商业臂膀从事商业活动>

华团(丙)担心坐失商机，  
唯拘于章程\*所限不得从事商业活动，  
故成立商业臂膀，  
经营甚至与其使命宗旨无关的业务。

## 分析：

14

变数：	个别原因 (可能同时出现在不同变数当中)
(a) - (b)	资讯不足、看不清经济走向、 不谙市场规律
(a) - (b)	判断错误
(a) - (g)	缺乏正确城市规划、法律或其他咨询
(d) - (f)	裙带关系(利益、亲属、乡情等)、 利益冲突、所托非人

## \*备注：

16

- 一般华团章程虽然没有明文规定不得涉及商业活动，但基于本质上作为社团而非商业机构，故不得从事商业活动。
- 此商业臂膀通常以有限公司为载体，一般上公司股份由社团当届领导人持有，鲜有签署股份信托文件。

## 变数：

17

- (a) 商业臂膀营运不当，亏损连连。
- (b) 商业臂膀黑箱作业，以致华团(丙)利益受损。
- (c) 华团(丙)领导人或代理人从中捞取个人利益。

## 分析：

19

变数：	个别原因 (可能同时出现在不同变数当中)
(a)	资讯不足、看不清经济走向、不谙市场规律
(b), (c)	裙带关系(利益、亲属、乡情等)、利益冲突、所托非人
(d)	缺乏正确商业规划、法律或其他咨询
(e)	利益冲突、所托非人

## 变数：

18

- (d) 商业臂膀与外界发生法律纠纷。
- (e) 卸任领导不愿意交出股权。
- (f) 其他。

## 剖析华团面对资产管理不当问题的主因：

- 是投资/管理不当、营运不济？
- 抑或“时不予我”？
- 人为因数？
- 制度问题？
- 还是基本认知出现问题？

## 社团乃非营利机构:

从社团账目呈现方式（与营利机构对照）可清楚分晓:

社团	营利机构
盈余 (SURPLUS)	利润 (PROFIT)
不敷 (DEFICIT)	亏损 (LOSS)

21

## 非营利机构拥有自成一格 (非营利) 营运方式

- 非营利机构同样可以做到永续经营。
- 外国多个非营利机构的成功经营可以成为借镜。
- 并非今日主题，故不在此赘言。

22

## 一个值得存疑的出发点:

希望增加社团的收益，以期更有利于推动会务，造福会员，完成社团使命、落实宗旨。

- 不抹杀成功的例子，但往往未见其利、先受其害。
- 追逐营利，华团将失去方向。
- 坐拥庞大资产，或成为内部纷争导因。

23

## 认清社团作为非营利机构的本质:

- 不在于财富的累积。
- 更不能让会员“分红”或“瓜分”社团资产。
- 除了社团会员以外，尚有广大的利益持有者 (STAKEHOLDERS)。

24

# 结论:

25

- 华团若在适当条件下还是可以做出有限度联营投资的。
- 与营利机构“挂沟”或“扯上关系”或许是“必要的恶”。
- 华社领导机构可制定准则或标准模式，让有意涉及联营的华团遵从。

27

请多指教，谢谢！

26

此准则模式应该具有的其中两大基本元素：

- 匡正价值观念、强化道德操守
- 建立健全制度、剔除人为偏差

28

联络方式：

许嵯智律师

Kohmuitee@gmail.com

# 讲题：社团产业的法律事务

主讲者：郑今智律师

今天要讲的课题将注重于社团与不动产的法律关系与处理方式。

## 1. 社团产业

- (a) 基本上，社团产业可归纳为两大类： -
  - (i) 流动产
  - (ii) 不动产
- (b) 流动产指的是所有可轻易移动的东西，包括现钱，股票，傢私，文房用具，交通工具及各种日常应用的道具等。一般上，社团在管理不动产方面，不会遇到有什么大问题。有问题的多数都是牵涉社团金钱和财务管理不当，导致社团的金钱被滥用或损失。但是，这种弱点并不难克服，只要加强财务管理系统，问题就能有效地解决。
- (c) 不动产指的是固定性的资产，包括土地，园坵和建筑物及附在这些产业，上不能轻易移动的机械或长期性的农作物，如油棕树，橡胶树等等。

## 2. 社团与产业

- (a) 虽然拥有本身不动产，不是也不能成为任何社团成立的主要宗旨。但是，能拥有自己的会所或其他能为社团带来经济资源的不动产，达到社团经济独立的地位，却是大多数社团的目标。
- (b) 一般的华基社团，开始时向会员筹款购买或建造自己的会所，充当其办事处及会员的活动中心。而建筑物面积较大较宽敞者，则将多余的空间出租，赚取租金，应付或补贴社团的日常开销或活动经费，让社团本身达到自给自足的境界。对任何有长远发展计划的社团，适当的不动产投资策略，是很好及有必要的。
- (c) 随着岁月增长，较大型的社团为了应付本身活动或形象或地位的需求，也会陆续增购或增建更多或更大的房地产。使到社团的产业价值，从最初的几百千元增值到目前的几百万，甚至几千万元。目前国内拥有如此雄厚资产，历史悠久的华基社团，为数不少。

- (d) 当一个社团拥有更多的资产后，它必须要确保这些产业能得到良好的管理及发展，才能使这些产业有效地惠及到会员，让会员享受到应有的福利。与此同时，资产的管理与税务的处理，也牵涉到更多的法律事项。因此，它就必需要有一套完善的记录和管理系统。否则，庞大的资产，很容易被一小撮心术不正，滥用职权的会员或理事，利用社团的资产为他们本身谋求私利。最终可能导致有关社团的财务蒙受重大的损失，而其正常的操作受到严重冲击，失去正确的方向。
- (e) 因此，所有社团的章程，必须明确规定资产管理的程序，权限及负责制，才能让社团健康的发展及会务与时俱进，实现其宗旨目标，为会员谋求福利，使它的存在才有价值和意义。

### 3. 法人，非法人，受益人

- (a) 在我国现有法律下，只有被定位为“法人”的个人或团体或组织，才能合法地参与某些活动和享有法律上的保障，其中包括买卖不动产，签署相关契约及注册为它的合法拥有者。“非法人”却没此资格。但是，“非法人”和“法人”一样都可以成为不动产的合法“受益人”。
- (b) 谁是“法人”？根据我国法律，“法人”包括不少过十八岁的我国公民；在我国 1965 年公司法令下注册的公司；1966 年社团法令下注册的社团组织或在其它法律下被允许注册为我国不动产的拥有者，包括政府机构和一些外国机构。这些法人可成为不动产的注册拥有者，也可以是该不动产的合法受益者。
- (c) 谁又是“非法人”？这里所指的“非法人”并不是犯法的人或不合法的组 织而是那些拥有合法宗旨或活动目标，但却未能或不适合注册为公司或社团的非政府组织。明显的例子是我国的华文小学，国民型华文中学及华文独立中学的董事会。这些董事会都是没有法人的地位，但是却受政府承认和允许进行合法教育活动的“非法人”。它们不可成为不动产的合法注册拥有者，但是，却是他们所赞助的学校不动产的控制者。必须注意的是，华校的董事会的“非法人”的地位是特殊性的情况，多数没注册的团体是属于不合法的组 织，包括所有没注册的神庙或黑社会组织，它们的活动是非法和不受政府允许的。
- (d) 什么人 是“受益人”？关系到不动产这一方面，真正拥有控制，操作不动产权利和决定谁可享用不动产利益的人，就是那个不动产的“受益人”。一个“法人”可能是一个不动产的注册拥有者，但是他不一定也是那产业的受益人。最常见的例子是产业信托人。反过来，许多受益者不是“法人”，如：未满 18 岁的国民或华校董事会。

## 4. 法人社团，非法人社团的产业拥有权

一个社团组织，可在两种方式下拥有不动产：

### (a) 注册在信托人名下

- (i) 许多在 1966 年社团法令未执行前已经存在的社团，将它们的不动产注册在信托人的名下，交由信托人管理。社团一般上委任二至四位领导人或德高望重的会员，为产业信托人。那些组织较健全的社团，都会和信托人签署一份有效的信托书，清楚说明社团为有关不动产的真正拥有者和受益人。在这种安排下，信托人只是合法注册拥有者，却没有权利享受该不动产所能带来的任何利益，而且还得遵循社团会员的意愿，处理该不动产买卖或发展事务。所有不动产的地契或产权书（用于没地契的不动产）上也明确注明注册者为信托人的身份。
- (ii) 目前，除了以上提到的“非法人”，在没有更好的选择下，必须靠信托人制度拥有不动产外，还有其他社团选用此信托方式，拥有它们的不动产。在这制度下，将不动产注册在信托人的名下的程序，与一般个人购买房地产割名转让的程序大同小异。他们同样必须付缴产业转让印花税及其它相关的费用。唯一明显的差别是，地契或产权书（以下两者皆称为“地契”）上有明确注明该产业的注册者只是信托人。

### (b) 注册在社团名下

- (i) 根据 1966 年社团法令第 9(b) 条，合法注册的社团可选择将已注册在信托人名下的不动产，转到社团本身的名下。社团也可将新购置的房地产，以本身的名字，注册为拥有者。在这方式下，社团必须委任三位高层理事，经过社团注册官审证和批准后，代表该社团签署所有买卖合约和转名注册文件。
- (ii) 如果社团决定将信托人名下的不动产，转割到社团的名下，它可能面对以下的情况之一： -
  - (aa) 要是原本的地契没注明其拥有者是信托人，也没有任何信托书或其他有效的文件可证明信托人和社团（受益人）的关系，那个转名过程就得依照一般买卖的情况，付缴印花税和相关的费用，才能完成手续。这往往导致许多社团没能力或认为不需要不愿浪费大笔金钱，进行转割市价已经很高的房地产。

- (ab) 要是地契上已注明信托人的地位，那是代表受益人当初将该不动产注册在信托人名下时，已经缴过印花税了。现在信托人割转该不动产给社团，就不必再缴第二次印花税了。这对割转市价百万或千万元不动产的社团，将会省下一笔极大的费用。
- (c) 通过有限公司拥有：有些华文独立中学，成立公司法令下的私人有限公司，由有关公司拥有及管理该学校的产业，在这样的安排下，董事会（非法人）成员代表学校出任为公司（法人）的董事，依据公司法令操作，确保该校的产业在董事会的牢控下。柔佛的宽柔独中就是一个好例子。
- (d) 基金会：我国的公司法令也允许成立由会员担保债务的非盈利慈善基金会（非一般公众公司）。这种基金会当然是合法的法人，可拥有产业。但是，这种公司，受到非常严格控制，不容易成立。即使得到部长批准成立后，其产业的拥有权，管理及操作皆受到政府严格限制。

## 5. 不同制度的优势和劣势

### (a) 信托人制度的弱点：

- (i) 第一弱点是：当社团的一个产业信托人辞职或去世或被更换时，该社团就得委任新的信托人取代他。为了避免该社团的不动产拥有权发生争议或纠纷或影响未来处理的工作，该社团必须尽快进行更换所有不动产地契上信托人的名字。如果该社团的信托人常更换的话，以上工作可能成为一项相当劳人伤财的任务。
- (ii) 第二项弱点是：如果没有委任信托人的信托书，地契上也没注明信托人的身份，这种情况就很容易引起有关产业拥有权的争议纠纷和损害到社团的利益。

例子（一）：峇都巴辖有个华基会馆，它有一块土地，注册在一个信托人的名下，却没注明他为信托人。那个信托人在生时，借故不将该产业割回给会馆。后来，竟然将该产业写入他的遗嘱，死后留给他的儿子。因此，他的儿子也拒绝将那产业归还给该会馆。最后，经过一番周旋，该会馆理事在非常不愿意的情况下，付给了该信托人的儿子一笔“补贴金”，才将该产业转割到会馆的名下。

例子（二）：吉打有个由几个老人负责管理的华人义山。它是一个没有注册的组织。义山的墓地目前注册在三个信托人的名下，但是，地契上却没注明信托人的身份。这个影响到众多人

士的墓地，有关负责人却不将墓地拥有权明确和妥善的处理，真让人不了解该义山的三位信托人是怎么想的。既然是信托人，他们应该。通过简单的法律程序，将他们的信托人身份，明确地注明在以上墓地的地契上，避免将来该墓地主权及其应用方面，极可能引发的争议或纠纷，对死人活人都没好处。

例子（三）：雪州有一个华团，四个信托人陆续去世，最后一个信托人除了是该华团会所建筑的注册者之一外，本身没留下其他不动产。他的后裔不愿意和该社团合作，向法庭申请遗产管理庭令，以便协助该社团将他们的会所转割到该社团的名下。因此，该社团只好根据他们的章程及信托法令，委任新信托人，寻求其他法律途径，希望能尽早将该产业注册在新信托人的名下，然后再将它转到该社团的名。

### (iii) 失责的信托人

第三个弱点是：有许多社团的信托人，年老多病，但霸着位子不让给别人做，结果社团的事务没人关心，没人处理。严重的话能使到社团失去它珍贵的产业。譬如：巴生有一间超过百年历史，学生众多的华文小学，她的校地是在市中心的一块永久土地。因为最后的信托人是个盲了的老人，所以土地局寄到他家的地税单，不知是他没发觉或者没别人通知他，所以没有处理。结果，因为长达七年没缴地税，土地局将该校地充公，收回成为政府地。当董事部想和发展商换地迁校到更大更理想的地点时，才发现该地段已经不是学校所拥有。结果迁校不成，还浪费了十多年的时间，向政府申请回该校地，但是，只得99年的使用期，而不是永久地契。

### (b) 信托人制度的优点：

- (i) 这个信托方式，如果细心及严格使用，也有它的优点。因此，只要有合法的信托书及大公无私的人选当社团不动产的信托人，在购买或转让社团不动产时，不必等社团注册官的批准，就可自由进行有关手续，方便且快速。
- (ii) 到目前为此，这也是以上提到的华文学校董事会（非法人），用于控制不动产的唯一行得通和安全的方法。

### (c) 社团名下直接拥有权的优点：

这种方式最实际的优点是：社团的产业是直接注册在社团的名下。任何人只要查阅地契上（或产权书）或土地局的记录，就可马上确认一

个不动产是否为某社团所拥有。因此，将来任何社团人事变换，都不会影响它的产业拥有及受益权，而注册于地契上的。社团的名字，也无须随着领导成员的更换进行改变。

(d) 社团名下直接拥有权的弱点：

这个方式的唯一稍为不方便之处是：当社团要进行购买或出售任何不动产时，它必须要先向社团注册官申请一份证书，授权该社团三位高层理事代该社团签署相关的法律文件。这三人得由该社团理事会从会长，总务（或秘书长），财政，署理会长，副会长中选出，然后呈上给注册官批准。这个程序有时会花一些时间处理，因此可能耽误了买卖的机会或浪费较多的时间去完成交易。

不过，如果社团组织完善，记录和文件齐全，以上的稍微不方便，一般上不会为社团带来负面的影响。因此，现在许多社团都已利用这种方式注册不动产拥有权。

## 6. 社团结束活动或清盘-产业的处理

(a) 根据社团法令第 13 条，一个社团可能在以下的情况下解散或结束其活动。

(i) 由会员自行决定解散及取消注册；

(ii) 由部长下令取消注册；

(iii) 由社团注册官取消注册。

(b) 自行解散及取消注册

(i) 我国目前有超过一万二千多个注册华基社团，其中超过一半以上属于少或没活动的一类。在这些半冬眠的社团中，有不少还是历史悠久的社团。这些社团都面对一个相同的困扰：没接班人。这后续无人的困境，有时是因客观因素造成，譬如：“高师同学会”，就因为政府停止开办高师班，而没有了高师会员来源。许多和夕阳行业相关的社团，会员越来越少，到最后导致“后继无人”。但是，有时却是人为因素，譬如，几年前，霹雳太平有个历史悠久，拥有不少的资产的华基会馆，最后的理事拒收新会员。有目的地的导致“没接班人”的情况出现。面对以上状况的社团，因为没接班人，最终不是选择长期冬眠，就是选择自行解散和取消注册。

(ii) 根据法律，解散后的社团，会员们必须根据他们的章程处理他们社团的任何剩余的财产。一般是将它们献捐给公益或慈善机构，如华校、老人院、孤儿院等。但是，有些社团理事或会员，拒收新会员，特意制造“没接班人”的状况，最后只剩下几个会员，再通过大会，将社团累积下来的资产瓜分掉。以上所提及的霹雳太平历史悠久的会馆的情形，就是一个例子。在法律上，他们的行为可能没错，但是，从道德观念的角度看，该社团累积下来的产业，都是许多华裔先贤的心血筑成的。该社团的资产，应该捐给华社教育或慈善机构更有意义。所以，以上瓜分社团产业的行为，是一个罔顾道德，自私自利，让人无限遗憾的坏榜样。

(c) 注册被吊销

任何注册社团如果没根据社团法令行事，或进行违反其章程或法律的活动，有关部长或社团注册官有权吊销其注册。一旦被吊销，该社团就得进行清盘，并由政府清盘官负责支配该社团所有剩余的资产。

## 7. 解散前与后产业的处理方式

(a) 在社团没进行解散之前，会员有权参与社团的活动和享受社团提供的福利。但是，社团是不允许将它的不动产，直接或变相地割或瓜分给任何会员。譬如：巴生树胶公会，在没有进行解散的情形下，由会员大会通过将 20 万元现金，平均分发给所有会员，当做会员“救济金”。一部分会员认为那是变相瓜分公会产业的做法，严重违反章程、社团法令及其他法律，所以激烈反对及不接受发给他们的“救济金”。由于该公会的宗旨之一是协助公益和慈善工作，没允许将公会的财产分发给会员，因此，以上颁发会员救济金的行动，社团注册官确定属违反该公会的章程及 1966 年社团法令第 13 条，结果下令吊销该公会注册。（注：后来内政部有条件地恢复其注册，并下令该公会进行自行解散，将剩余的不动产献捐给公益和慈善机构，包括教育机构）。

(b) 当社团的会员大会通过自行解散后，该社团的产业，必须根据其章程规定处理。一般的章程，会规定社团该先还清所有债务，如有剩余的财产，就由会员大会决定如何分配。包括分配给会员或其他公益慈善机构。社团也有权修改其章程，配合会员的意愿，注明分配剩余的财产的方式和程序。

- (c) 但是，一旦社团注册官已经发出通知要吊销有关社团的注册后，该社团就无权进行修改章程。譬如：巴生树胶公会案。
- (d) 当一个社团注册被吊销后，根据 1966 年社团法令 17 条，其所有产业将由政府清盘官或有关部长委任的官员，接管和处理。清盘官先利用社团的财产，还清它的债务。然后才根据该社团章程有关分配财产的条规，处理所剩余的财产。清盘官可根据社团法令第 17B 条，将有关资产转捐给其他相同性质，相同宗旨的新注册社团。
- (e) 如果该社团章程没有分配资产的条文，清盘官将做出本身认为恰当的方案，呈给高等法院做最后决定。在清盘过程中，清盘官也可能会咨询社团旧理事或会员的意见，协助他进行清盘的工作。
- (f) 如果社团是因为进行犯法的行为而被吊销，其资产将被归入政府的财政户口。

## 8. 诉讼费用

- (a) 最后，当一部分会员以捍卫社团资产或信誉为由，与社团理事会引起纠纷，闹上民事法庭时，双方的律师费及庭费是由社团负责还是理事/会员本身负责？
- (b) 这是一个相当棘手的问题。当诉讼还在进行中，谁都无法准确地预测诉讼的结果。一般上，社团的会长和秘书长是由理事会授权代表参与诉讼，所以，不论结果是赢还是输，所有律师费和庭费应该由社团负责。但是，假如诉讼结果是会员那一方胜利，尤其是会员是为捍卫社团利益而进行诉讼，结果出师有名，他们的律师费和庭费照理也应该全部由该社团负担。
- (c) 但是，如果有关诉讼牵涉刑事法，最后被罚者，不论是社团或会员，他本身就得承担一切后果，包括负责所有的罚款，律师费或执行监牢之刑。而代表社团参与诉讼的社团理事本身就无须负起刑罚的责任。

## 我的几个建议：

1. 简化不动产拥有权注册手续：我建议修改 1966 年社团法令，允许社团要进行购买或出售不动产时，只须会员大会同过，委任三位理事代表社团签署一切有关文件就可，无需社团注册官发出任何代表授权证书。根据简化后的手续，社团就能更容易及更快地将他们的不动产注册在社团的名下，将来如有转售，进行转换的手

续也很简单。这改变肯定会协助社团法令达到鼓励更多的社团将他们的产业，直接注册在社团的名下的目标。

2. 允许华校董事会注册为不动产拥有人：我建议修改 1966 年社团法令，增设一个新条款，允许华校董事会赞助人注册为合法的社团，同时允许董事会注册为他们学校校地的合法拥有人。这样的新条规可解决华校董事会目前所面对校地或其他产业，不能直接注册在董事会名下，而必须通过信托人拥有的困境。

3. 不动产自动转入社团名下

有许多历史悠久的社团，当最后的信托人去世后，社团的不动产拥有权就“悬空”。这情况会给后来的会员和理事们在处理社团的资产事务上，带来很多不便之处。我建议修改 1966 年社团法令和 1949 年的信托法令。在以上情况下，只要经过三位现任最高领导层做出法定宣誓，证明有关不动产真正属于该社团所有，由会员大会委任的三位新信托人，就有权签署所有相关的法律文件，将该不动产转割为社团本身的名下。

4. 会员不可分社团财产

修改 1966 年社团法令，注明无论任何时候或情况下，社团不可将它的不动产直接或间接地分给会员。这样一来，会员就不能直接或间接地瓜分社团的资产。社团解散时，剩余的资产应由会员大会决定，根据社团章程，捐献给其他人士或团体。

.....  
这份讲稿属备稿者的私人资产。备稿者保留权利修改以上讲稿的任何内容。

备稿者：郑今智  
28-7-2011