



# 捍卫公信:世界反兴奋剂机构的组织架构改革实践及启示

徐士韦<sup>1,2</sup>, 苏子荣<sup>3</sup>, 方梓菡<sup>3</sup>

**摘要:** 为捍卫体育精神和保护运动员的利益,国际体坛将纯洁体育视为不懈追求的目标。作为全球反兴奋剂最高权威机构,世界反兴奋剂机构为了更好地完成纯洁体育的使命、回应质疑、捍卫公信力,进行了深入的组织架构调整,特别是在2018年和2022年对组织架构进行了较大的改革。通过文献资料、逻辑分析等方法梳理了世界反兴奋剂机构的建立及组织架构的概况,从世界反兴奋剂机构的独立性改革、开放性改革、管理职能改革、反兴奋剂能力改革四个维度阐述其改革实践,最后提出我国反兴奋剂中心组织机构的完善建议。

**关键词:** 世界反兴奋剂机构;组织架构改革;中国反兴奋剂中心

中图分类号:G80-05 文献标志码:A 文章编号:1006-1207(2024)03-0020-11

DOI:10.12064/ssr.2024022101

## Safeguarding Credibility: WADA's Organizational Reform and Its Implications

XU Shiwei<sup>1,2</sup>, SU Zirong<sup>3</sup>, FANG Zihan<sup>3</sup>

(1. Sports Law Research Institute of Shanghai University of Political Science and Law, Shanghai 201701, China; 2. Institute for Foreign-Facing Legal Studies of Shanghai University of Political Science, Shanghai 201701, China; 3. Law School of Shanghai University of Political Science and Law, Shanghai 201701, China)

**Abstract:** In order to advocate the sports spirit and protect the interests of athletes, the international sports community takes clean sports as a common goal. As the world's top anti-doping authority, the World Anti-Doping Agency (WADA) has made many organizational changes to better fulfill its mission of clean sports and safeguard its credibility, especially in 2018 and 2022 when the organization underwent major organizational reforms. The establishment and development of the WADA is analyzed by means of literature review and logical analysis. WADA's reform practice is elaborated from four dimensions, namely, independence reform, open-up reform, management function reform, and anti-doping capacity building of WADA. Finally, the study put forward the proposal for improving the organisational structure of China Anti-Doping Agency.

**Keywords:** World Anti-Doping Agency; organizational reform; China Anti-Doping Agency

作为全球反兴奋剂工作的领导者,世界反兴奋剂机构(World Anti-Doping Agency, WADA)必须展现出足够的公信力,其中中立性和可靠性是公信力的两大支柱<sup>[1]</sup>。WADA的中立性在其处理与各利益相关者的关系时得以彰显<sup>[2]</sup>,可靠性则主要体现在其管理职能以及反兴奋剂能力的建设上。近年来国际体育运动中爆发的一系列兴奋剂事件使外界开始怀疑WADA是否有足够的能力打击全球范围内的兴奋剂滥用,为了重获国际社会的信任,强化在世界

反兴奋剂领域的公信力,WADA在2018年和2022年实施了两次重要的机构改革。2018年改革(以下称第一次改革)形成了2021年机构章程(Constitutive Instrument of Foundation 2021)<sup>[3]</sup>和2021年管理条例(WADA Governance Regulations 2021)<sup>[4]</sup>,主要内容涉及增设提名委员会和独立道德委员会、增加运动员和落后地区代表在各常设委员会中的席位、在执行委员会中增设独立成员的席位等。2022年改革(以下称第二次改革)形成了2023年机构章程

收稿日期:2024-02-21

基金项目:国家社会科学基金项目(22BTY094);上海政法学院校级科研项目(2023XJ21)。

第一作者简介:徐士韦,男,博士,教授,硕士生导师。主要研究方向:体育法治。E-mail:shiweixu82@163.com。

作者单位:1.上海政法学院 体育法治研究院,上海 201701;2.上海政法学院 涉外法治研究院 上海 201701;

3.上海政法学院 法律学院,上海 201701。



(Constitutive Instrument of Foundation 2023)<sup>[2]</sup>和 2023 年管理条例(WADA Governance Regulations 2023)<sup>[5]</sup>,主要内容涉及改革成员独立性标准、进一步增加执行委员会中独立成员的席位和运动员席位、增加理事会中运动员和各国反兴奋剂机构代表的席位、对运动员委员会和国家反兴奋剂组织专家咨询小组进行组织和职能调整、增设风险与审计委员会等。WADA 的两次机构改革对全球反兴奋剂组织的健康发展具有借鉴意义。

## 1 WADA 的成立及组织架构概况

### 1.1 WADA 的建立

WADA 是伴随着现代体育运动中兴奋剂滥用而成立的国际体育组织。毫不夸张地讲,兴奋剂充斥在 19 世纪到 20 世纪初包括奥运会在内的各大体育赛事中。彼时的兴奋剂主要以可卡因、咖啡因等刺激剂为主<sup>[6]</sup>,由于缺乏监管,使用这些药物成为习以为常的现象,甚至在一些比赛中,运动员购买这些药物就像购买运动装备一样,这严重破坏了体育比赛的公平公正,也极大地损害了运动员的身心健康。1928 年,国际业余田径联合会首先提出在田径比赛中禁止服用有刺激作用的物质,成为第一个禁止服用兴奋剂的组织。但由于没有可靠的检测方法,最终只能停留在道义上的谴责<sup>[7]</sup>。随着化学工业的发展,兴奋剂的类型已经从简单的提取物发展为人工合成物,对人体的危害也越来越严重。在 1960 年罗马奥运会、1967 年环法自行车赛中,有运动员相继丧命于兴奋剂滥用,引起了国际社会的高度关注。1967 年,国际奥委会第 66 届会议决定设立医学委员会,并于 1968 年格勒诺布尔冬季奥运会和 1968 年墨西哥城奥运会设置兴奋剂检测机构,医学委员会是国际奥委会首次建立的具备兴奋剂检测和处罚能力的机构<sup>[8]</sup>,为 WADA 的建立奠定了重要基础。在此之前,法国、英国、加拿大等国制定并实施了反兴奋剂相关规范,设立了组织机构以整治兴奋剂滥用问题。但这些国家成立的反兴奋剂机构对国际体育组织的自主权也带来了极大的挑战。1998 年震惊世界的自行车赛兴奋剂丑闻事件发生后,于 1999 年 2 月,国际奥委会召集全球参与反兴奋剂斗争的各相关方在瑞士洛桑召开了第一届世界体育反兴奋剂大会(First World Conference on Doping in Sports),会议形成了《洛桑宣言》,提出创建一个独立的国际反兴奋剂机构,1999 年 11 月 WADA 成立,旨在促进和推动国际体育运动中反兴奋剂运动,WADA 的建立标志着全球反兴奋剂治理行动的开始<sup>[9]</sup>。

### 1.2 WADA 的组织架构概况

#### 1.2.1 理事会(Foundation Board)

理事会是 WADA 的最高决策机构,负责决定根本事项、重要机构成员的任免和监督以及对根本规章如《世界反兴奋剂条例》(World Anti-Doping Code, WADC)、机构章程和管理条例等文件的修订和通过<sup>[2]</sup>。理事会由 10~40 名成员组成(在第二次改革中,运动员委员会和国家反兴奋剂组织专家咨询小组各增加了 2 名代表,达到 42 人)。其中 18 人(不少于 4 名运动员)由体育组织任命,18 人由公共权力机构任命,2 名为运动员委员会成员和 2 名国家反兴奋剂组织专家咨询小组成员。剩余成员由体育组织和公共权力机构协商,通过联合提案的方式任命。WADA 参考年缴纳会费的情况对席位进行微调,从而确保 WADA 有足够的经费保障。理事会主席和副主席必须独立于体育组织和公共权力机构,通过选举产生,经出席成员的绝对多数同意通过。投票表决会议决议,一般决议经出席成员绝对多数同意通过,重要决议需经出席成员的三分之二同意方可通过,涉及成员罢免的决议还需要国际奥委会和公共权力机构的代表各占同意成员的一半,以确保双方在理事会中保持均势。

#### 1.2.2 执行委员会(Executive Committee)

执行委员会是 WADA 的一般决策机构,负责机构的日常管理、一般事项的决策、普通规章(主要是国际标准等的辅助性规范)的通过和修订以及一般机构人员的任免和监督<sup>[10]</sup>。执行委员会的成员由理事会任命,包括 5 名独立委员(包括主席与副主席),5 名代表体育组织的成员,5 名公共权力机构的成员以及 1 名运动员委员会主席。理事会的主席与副主席同时也是执行委员会主席与副主席。执行委员会的决议在成员绝对多数同意时通过,在罢免常设委员会和特别常设委员会成员时经成员简单多数同意即可,出现平票时,主席执行最终决定权。执行委员会有权任免常设委员会成员、总干事以及独立道德委员会和运动员委员会以外的特别常设委员会成员。

#### 1.2.3 常设委员会(Standing Committee)

常设委员会是 WADA 的重要组成机构,研讨和审查特定专业问题,受执行委员会管辖,负责向执行委员会就相关事项进行报告<sup>[5]</sup>。2022 年前,WADA 共有 5 个常设委员会<sup>[4]</sup>,分别是健康、医学和研究委员会(Health, Medical and Research Committee)<sup>[11]</sup>、财务和行政委员会(Finance and Administration Committee)<sup>[12]</sup>、教育委员会(Education Committee)<sup>[13]</sup>、运动员



委员会 (Athlete Committee)<sup>[14]</sup>、合规审查委员会 (Compliance Review Committee)<sup>[15]</sup>,但第二次改革中将运动员委员会和合规审查委员会纳入特别常设委员会<sup>[16]</sup>。

#### 1.2.4 特别常设委员会 (Permanent Special Committees)

WADA 在第二次改革中,将原来的特别委员会改编成特别常设委员会。同时受理董事会和执行委员会管辖,级别高于一般的常设委员会<sup>[2]</sup>。特别常设委员会有 5 个,分别是运动员委员会 (Athlete Council)、合规审查委员会、提名委员会 (Nominations Committee)<sup>[17]</sup>、独立道德委员会 (Independent Ethics Board)<sup>[18]</sup>、风险与审计委员会 (Risk and Audit Committee)<sup>[19]</sup>。运动员委员会主要是代表、支持运动员在 WADA 反兴奋剂议案中发声,并增强 WADA 和运动员之间的联系。合规审查委员会主要是为了监督 WADA 各部门和各条约签订国遵守 WADA 的内部规定以及相关法律法规。提名委员会是 WADA 的重要组成机构,最初在第一次改革中作为专门审查重要部门成员候选人的专业能力和独立性的特别委员会设立。独立道德委员会主要负责执行 WADA 道德条例和对与道德条例相关的争议作出决定。风险与审计委员会是 WADA 人数规模最小的委员会,由 1 名执行委员会成员 (由 WADA 主席负责选任) 和 2 名独立专家组成,主要负责进行风险管理和审计财务报表以及反腐监督。除上述机构外,WADA 还有 10 个专家咨询小组和 12 个特别工作小组以及管理层,他们负责就各自领域的事项向各自上级机构提供专业意见和建议。

## 2 WADA 的组织架构改革

### 2.1 WADA 组织架构改革的背景及动因

WADA 近年来因一系列兴奋剂风波成为全球指责和讨伐的对象。2014 年国外某电台播放的纪录片揭露了田径系统兴奋剂盛行的现象,国际奥委会随即要求彻查。于是 WADA 成立了由主席亲自挂帅的三人调查小组。经过近一年的调查取证,调查小组公布了田径界存在“大规模”“有组织”“系统性”使用兴奋剂的问题。国际田联随即对该国禁赛,反兴奋剂实验室也被吊销资格,后来实验室前负责人向《纽约时报》提供更多“内幕”,称该国存在系统性的兴奋剂舞弊行为,并把矛头直指 2014 年索契冬奥会,理查德·麦克拉伦的调查报告揭示了该国运动员尿样被调换的证据,并指出用事先提取的队员尿样加入盐类等物质冒充实际检查尿样、尿样 DNA 信息不吻

合、DNA 混合来自不同队员等现象。报告披露在 2012 年伦敦奥运会、2013 年喀山大运会和莫斯科田径世锦赛、2014 年索契冬奥会等赛事中,该国均存在兴奋剂违规行为。国际奥委会出台针对该国的临时制裁措施,该国田径、举重、残奥会代表团也因此受影响,无缘 2016 年里约奥运会<sup>[20]</sup>。之后,黑客组织魔幻熊 (Fancy Bear) 入侵 WADA 数据库,获取了 WADA 大量未公开的文件,文件披露了部分著名运动员、世界冠军以不当手段获取药物豁免资格,在国际社会迅速引起舆论<sup>[21]</sup>。WADA 遭遇了自成立以来的巨大公信力危机,一时间暗箱操作、歧视性对待、开放性不够、代表性缺失、独立性不足、反兴奋剂能力低下等指责山呼海啸般蜂拥而至,要求 WADA 改革的呼声四起。国际奥委会主席巴赫呼吁 WADA 进行改革,以提高反兴奋剂行动的“透明度”与“独立性”,呼吁“建立一个更强有力的反兴奋剂体系,职责更加明确、透明度更高、独立性更强、各方行动协同一致”<sup>[21]</sup>。

为了捍卫公信力,WADA 针对独立性、开放性、管理职能和反兴奋剂能力建设四个方面,分别进行了两次改革。第一次改革是第二次改革的基础,第二次改革是第一次改革的深化和补充,两次改革相互联系,密不可分。

对独立性进行改革是为了确保 WADA 在处理反兴奋剂事务上具有足够的自主权,防止被卷入强势利益相关者的斗争。霸权主义和强权主义的横行不可避免地使 WADA 卷入强国之间的竞争<sup>[22]</sup>。特别是近些年的兴奋剂风波曝光后,一些西方国家强烈要求 WADA 彻查个别国家的反兴奋剂系统,随之而来的是黑客组织将 WADA 的治疗用药豁免清单曝光,指责 WADA 将一些国家绝大部分的运动员列入其中。同时,体育商业化也使 WADA 陷入大型国际体育组织的利益冲突中。2015 年国际田联被曝隐瞒服药运动员的血液检测样本,引发了其他体育组织对 WADA 的质疑。为了面对这一系列的指责和质疑,WADA 第一次改革设立了独立性标准以确保其成员的独立性。但是,基于反兴奋剂事务的特殊性,WADA 成员中不可避免地存在大量利益相关者代表和外部专业人员,而第一次改革设立的独立性标准过于僵化,无法满足成员多样性的需求。于是在第二次改革中,WADA 针对不同成员的特性设立了更灵活的独立性标准,并在第一次改革的基础上进一步对理事会、执行委员会和提名委员会进行改革。

对开放性进行改革是为了扩大 WADA 反兴奋剂运动的影响力。WADA 在 2015—2019 年的发展规



划中,将支持各国和地区反兴奋剂能力的建设、促进各国和地区反兴奋剂经验的交流以及提高运动员反兴奋剂意识作为扩大反兴奋剂工作影响力的措施之一<sup>[23]</sup>。为了达成这一目标,第一次改革在各常设委员会中增设了国家/地区反兴奋剂组织代表席位和运动员代表席位。但随着反兴奋剂行踪规则和性别问题等引发的运动员权利问题频发,WADA 意识到对运动员的关注不能仅停留在宣传教育上,还要为运动员提供参与决策和主张权利的渠道。为此 WADA 需要对开放性,尤其是针对运动员的开放性作进一步改革。于是第二次改革对运动员委员会进行了机构重组,将其塑造成反兴奋剂议题的运动员论坛。

对管理职能的改革是为了提高 WADA 管理和运行效率。高效的管理是确保 WADA 在世界反兴奋剂领域领导地位的重要因素。在 2015—2019 年发展规划中,WADA 将实现高效管理作为发展目标之一。WADA 第一次改革主要针对机构内部监督,增设了独立道德委员会。但是 2015—2019 年的发展规划忽视了机构分工和内部审计的重要性,同时国际反腐败运动联合会也对 WADA 财务与审计混同的系统提出了指责。因此,第二次改革明确了 WADA 的组织架构分工,尤其是对财务系统作出了重要改革。

对反兴奋剂能力的改革是为了提高 WADA 的可靠性。作为全球反兴奋剂运动的领导者,反兴奋剂能力是 WADA 最理所当然具备的能力,也是确保其领导地位的重要因素。但是由于受到国际兴奋剂风波的冲击,WADA 的反兴奋剂能力不仅引起欧美等国的强烈指责,在全球范围内也遭到了广泛质疑,甚至国际奥委会公开炮轰 WADA,并公开向其提出改革建议。为了维持自身的公信力,WADA 在两次改革中都对反兴奋剂合规机制和反兴奋剂调查机制等进行了深入改革。

## 2.2 WADA 的独立性改革

### 2.2.1 独立性标准改革

WADA 在第二次改革之前,采用的是一般独立性和严格独立性两种标准。一般独立性适用于 WADA 各机构所有成员,要求成员在履行职务和作出决定时不能受到第三方的不合理影响。严格独立性仅适用于 WADA 主席和副主席,执行委员会独立性成员以及提名委员会和合规审查委员会的独立成员及主席。严格独立性要求成员不能在体育组织、政府、国营企业担任职位或者与其有任何利益关系,并且不得对其负有任何法律上的义务或责任。随着

WADA 机构的多样化发展,简单的独立性标准难以适用于全部的 WADA 机构成员。于是,为了实施更灵活的独立性标准,WADA 在第二次改革中提出了三重独立性标准以及例外标准作为补充,即业务独立性、个人独立性、组织独立性和例外标准的“3+1”模式。业务独立性要求成员在执行 WADA 内部任务和参加决议时,必须不能让外部利益关系损害 WADA 的核心利益,该独立性要求被认为是 WADA 所有成员都要遵守的最低要求,是第一重标准。个人独立性要求成员在执行 WADA 任务时,不能受 WADA 以外的个人和组织的指导以及与其协调配合。个人独立性是 WADA 改革过程中产生的新的独立性标准,是第二重标准。组织独立性要求成员不能在利益相关者中担任领导职务或具有权力机构的成员身份,以及不能对利益相关者负有任何法律上的责任或义务,不能与利益相关者有利益关系或与 WADA 有利益冲突,是第三重标准。

### 2.2.2 理事会独立性改革

WADA 对理事会的独立性改革主要包括增强独立性力量和维持各利益相关者的均势。增强独立性力量的改革措施集中在 WADA 主席和副主席(同时也是理事会的主席和副主席)上。第一次改革前,2014 年机构章程(Constitutive Instrument of Foundation 2014)<sup>[24]</sup>中没有对主席和副主席作严格的独立性要求,反而要求主席职位由体育组织和公共权力机构轮流提名当选,主席由体育组织提名时,副主席必须由公共权力机构提名,反之亦然。根据章程规定,主席在理事会决议平票时享有最终决定权。WADA 第一次改革后颁布的 2021 年机构章程<sup>[25]</sup>中取消了主席与副主席职位由体育组织和公共权力机构轮流选派代表担任的规定,取而代之的是主席和副主席必须独立于体育组织和公共权力机构的规定,并且在 2021 年管理条例<sup>[26]</sup>中明确规定了 WADA 主席和副主席必须满足严格独立性标准。为了进一步提高主席和副主席对理事会的掌控,WADA 在第二次改革中将主席和副主席的初始任期从 3 年改为 6 年,提高了理事会中独立力量的稳定性。WADA 理事会从建立之初就努力维持各利益相关者的均势,主要体现在保持体育组织代表人数和公共权力机构代表人数相等。

### 2.2.3 执行委员会独立性改革

执行委员会的独立性对保障 WADA 的独立性同样重要,而且,由于执行委员会可以对诸如治疗用药豁免国际标准等引起广泛争议的标准具有修订和



通过的权力,执行委员会的独立性改革甚至比理事会的独立性改革获得的国际关注度更高。

2014年机构章程<sup>[24]</sup>规定,执行委员会的成员数量为12名。2021年的机构章程<sup>[3]</sup>中执行委员会的成员数量扩展至14名,增加了2名在理事会之外独立于WADA、体育组织和公共权力机构的成员。这2名独立委员和主席、副主席都不能委任代理人参加执行委员会会议。同时在2021年管理条例<sup>[4]</sup>中的独立性附则中规定了执行委员会中的独立委员必须遵守严格独立标准。这项改革不仅增强了执行委员会的独立力量,也为维护WADA的权威提供了更坚实的制度基础,但是由于2名独立成员和主席、副主席共4人,在执行委员会的决议中并不能起到真正的影响作用,所以仍无法彻底保证理事会的独立性。于是WADA第二次改革形成的2023年机构章程<sup>[2]</sup>中,对执行委员会的成员组成作出进一步改革。将执行委员会成员增至16名,新增1名由体育运动组织和公共权力机构共同提名,并经提名委员会审查,最终由理事会决定产生的独立委员,以及WADA运动员理事会主席,第二次改革增强了独立成员在决议中的影响力。

#### 2.2.4 提名委员会的设立与改革

提名委员会在WADA第一次改革中首次被提出并设立,作为专门审查重要部门成员候选人的专业能力和独立性的特别委员会,由5名成员组成:1名独立招募的主席,1名由体育组织提名的成员,1名由公共权力机构提名的成员以及2名独立招募成员。WADA在第二次改革中对该委员会进行了三项改革。第一项是职能改革。在第二次改革之前,提名委员会的职责散见于WADA管理条例的不同章节,缺乏完整的列举式规定。改革工作组在对第一次改革的最终报告中指出了该瑕疵,并对提名委员会的职责进行了概括性归纳。第二项是审查对象改革。2021年管理条例<sup>[4]</sup>规定提名委员会仅对WADA主席和副主席、常设委员会主席和执行委员会的独立成员的候选人进行审查,而2023年管理条例<sup>[5]</sup>规定将提名委员会的审查对象从常设委员会主席和执行委员会扩展至合规审查委员会主席和独立成员的候选人、独立道德委员会的主席和独立成员的候选人、风险与审计委员会的独立专家的候选人和总干事候选人,甚至是提名委员会自身的主席和独立成员候选人。第三项是对成员的独立性标准进行的改革。2021年管理条例<sup>[4]</sup>规定,体育组织和公共权力机构提名的成员仅需满足一般独立性原则,不受第三方的不合理影响。在第二次改革中,为了提高提名委员会的独立

性,体育组织和公共权力机构提名的成员不仅要保证不受第三方的不合理影响,还要保证不接受任何第三方的指导与合作,即满足业务独立性和个人独立性的双重标准。主席和独立招募的成员必须同时满足操作独立性、个人独立性和组织独立性三重标准。

### 2.3 WADA的管理职能改革

#### 2.3.1 厘清理事会和执行委员会的区别

理事会和执行委员会都是决策机构,具有职能上的相似性。依据泰罗的科学管理理论<sup>[25]</sup>的相关内容可知,WADA组织结构中的理事会和执行委员会必须分工明晰,才能更好地提高WADA的运行效率。另外,明晰理事会和执行委员会的职责可进一步明确两者级别的高低,从而强化理事会对执行委员会的监督。然而WADA对执行委员会的职能一直采用开放式规定,即执行委员会可以对一切WADA章程中未保留给理事会的事项作出决定。2021年机构章程延续了执行委员会开放式职能规定,并在2021年管理条例中对其职能作了部分列举,但十分混乱,包括如决定整个WADA组织架构这样的根本性职能,又包括如任命其他委员会成员的一般性职能,另外由于没有规定接受理事会监督和向理事会报告的职能,按照开放式的职能规定原则,执行委员会可以选择不接受理事会的监督,从而与理事会享有同等地位。这样混乱的职能列举显然造成了理事会和执行委员会在职能和级别上的混同,阻碍了理事会和执行委员会作为理想中的上下级机构之间应有的职能衔接,也妨碍了理事会对执行委员会的监督。WADA在第二次改革中对理事会和执行委员会的职能作了重大调整。保留了理事会根本事项的决定权,重要机构人员的任免权、监督权、根本规章的通过和修订权,将一般事项的决策权、普通规章的修订权、其他机构人员的任免权和监督权委托给执行委员会,并明确了执行委员会接受理事会监督的义务。另外,改革也明确了理事会仅对执行委员会和独立道德委员会行使监督权,对其他机构的监督权由执行委员会行使。改革厘清了理事会和执行委员会之间的职能分工,推动了两者之间的协调高效运转。

#### 2.3.2 常设委员会的重组

随着WADA的不断发展,成立了越来越多具有不同职能的常设委员会。为了这些常设委员会能更好地发挥各自职能,WADA在第二次改革中对机构进行重组,形成了五大特别常设委员会。一般常设委员会的主要任务是就自己负责的专门领域向执行委员会提供专家意见。但由于WADA发展的需要,逐



渐形成了两种不同性质的常设委员会：一种主要负责就反兴奋剂工作和机构管理提供专家意见，比如健康、医学和研究委员会；一种主要负责机构运行控制，比如风险与审计委员会等。

为保证反兴奋剂工作使命的完成，WADA 在财务、审计、反兴奋剂合规和人员资格审查四个方面进行控制，并将这些控制职能分配给风险与审计委员会、合规审查委员会、独立道德委员会、提名委员会、财务和行政委员会。在这四个控制职能中，除了反兴奋剂合规外，其他都是对 WADA 机构的内部控制。具体到 WADA 上，负责内部控制的委员会必须在确保正常行使职能的前提下，独立于其他部门，另外，还必须直接与最高决策机构对接，保证最高决策机构能准确高效地对 WADA 内部出现的问题作出反应。于是 WADA 在第二次改革中将风险与审计委员会改编为特别常设委员会，并规定其完全独立运行，仅对理事会或执行委员会报告，而不受其他任何部门管辖。另外，为了使内部控制的反馈信息更迅速且准确地传达到理事会，WADA 在第二次改革中将负有控制职能的委员会改编为特别常设委员会，并规定其直接向理事会报告。这样不仅提高了反馈信息的传递效率，也避免执行委员会传递的过程中信息失真，保证反馈信息的准确性。WADA 的外部控制主要表现为其对其他 WADC 签约方的合规监督，即合规与审查委员会的职能。由于 WADA 是反兴奋剂条例的制定者，同时又是合规监督者，“立法”与“司法”的双重身份不可避免导致外界对其合规工作是否客观公正的质疑<sup>[26]</sup>。为应对质疑，WADA 将合规与审查委员会改编为特别常设委员会，并赋予其完全独立于其他部门的地位，其内部成员绝对不允许与其他任何部门的成员重叠。

### 2.3.3 WADA 财务系统的改革

WADA 的财务系统最早由财务与行政委员会和管理层的财政部门组成。财务与行政委员会负责对财务收支和审计工作提供专家意见并进行审查，具体工作交由管理层的财政部门 and WADA 对外委托的审计师完成。根据美国反虚假财务报告委员会发布的 COSO 报告的相关内容，内部控制系统按照目标可以分为财务控制、会计控制和资源合规控制。其中，财务控制是对机构的财务收支进行管理，以确保财政效率的最大化。会计控制是对机构的财务收支进行审计，确保财务报表的真实性。这两项是内部控制的核心，也是不同的控制职能，必须分属两个相互独立的部门。具体到 WADA，原有的财务与行政委员会同时负责财务控制与审计控制，这种控制与

被控制主体统一，监督与被监督混同的组织设计与 COSO 报告中建议的内部控制组织框架不符，也使财务控制和会计控制的目标都无法实现，容易造成假账坏账，滋生腐败<sup>[27]</sup>。于是 WADA 在第二次改革中将财务与行政委员会拆分成两个部门，一个保留了财务与行政委员会这一名称，主要负责就财务的收支和提高财务效率提出专家建议。另外设立风险与审计委员会，负责审计财务报表与实施风险管理，以及进行财务和反腐败的监督。第二次改革后的财务系统职能分明，对财务控制与审计控制的职能分别赋予财务与行政委员会和风险与审计委员会，确保了两项职能的正常运行。同时，WADA 还将风险与审计委员会改编进特别常设委员会，赋予其独立地位和高于财务与行政委员会的组织级别，有利于执行财务监督。

## 2.4 WADA 的开放性改革

### 2.4.1 运动员委员会的改革

运动员委员会是 WADA 原五大常设委员会之一，WADA 改革审查工作组第一次改革的最终报告认为运动员委员会的性质是向 WADA 各个部门提出运动员意见的运动员论坛。为了广泛收集各个领域运动员的意见，运动员委员会需要容纳更多的成员，而 2021 年管理条例<sup>[4]</sup>规定常设委员会成员不能超过 12 人，为了在不违反条例规定的前提下扩大其成员容量，WADA 在第二次改革中，将 Athlete Committee 改名为 Athlete Council，并将其编入特别常设委员会，人数扩充至 20 人。在出席会议的法定人数上，运动员委员会越来越兼顾公平和效率，改革审查工作组在第一次改革的最终报告中，为了避免繁琐的法定出席人数导致运动员委员会无法正常运转，对法定出席人数提出了新建议。一般事项只要求 10 名成员出席，但是涉及主席任免，要求 15 名成员出席，为提高会议的效率，如果第一次出席成员无法达到法定人数，那么在第二次组织有关该事项的会议时，将不对出席人数作出规定。2023 年生效的运动员委员会职权范围规章采纳了该建议并对其进行了扩充。规章将 15 人出席的规定扩大至主席和副主席选举，列席 WADA 理事会成员选举和所有成员罢免的决策中。同时也采纳了第二次组织以上事项的决议会议不对出席人数作规定的建议，体现了运动员委员会在效率与公平间的权衡。

### 2.4.2 国家反兴奋剂组织专家咨询小组的改革

国家反兴奋剂组织专家咨询小组<sup>[28]</sup>是 WADA 十大反兴奋剂专家咨询小组之一，主要任务是审查对



各个国家反兴奋剂组织有影响的反兴奋剂问题,并就 WADA 的总体战略和活动提供指导,以加强全球反兴奋剂组织的合作,以及将国家反兴奋剂组织的意见提交至 WADA 理事会。在组织级别方面,WADA 在第二次改革中,国家反兴奋剂组织专家咨询小组受管理层下设的项目开发部门和国家/地区反兴奋剂组织关系部门共同管辖<sup>[29]</sup>。为保证整个管理层和 WADA 理事会共同管辖,从由总干事领导向总干事提建议到直接受理事会领导向理事会提意见,另外还新增了可以派 2 名成员出席理事会会议的要求,机构的级别得以提高。为了区别于其他工作小组,与理事会成员任期协调,第二次改革中该专家咨询小组成员的任期也由原来的一年可连任变为任期三年、可最多连任两届。在人员组成方面,为了更好发挥咨询小组促进各国家和地区反兴奋剂组织和 WADA 在反兴奋剂问题上进行意见交流的作用,在人员组成上作出改革。第二次改革之前,该专家咨询小组的机构章程规定,成员(包括主席)都由总干事在咨询项目开发部门和国家/地区反兴奋剂组织关系部门干事的意见后任命<sup>[29]</sup>。为了使国家反兴奋剂专家咨询小组真正独立地代表各国家/地区反兴奋剂组织,成为各国家反兴奋剂组织就 WADA 反兴奋剂工作提出并交流意见的论坛,而不再仅是项目开发部门和国家/地区反兴奋剂组织关系部门下的一个职能小组,在第二次改革后,新的机构章程规定该小组由 10 名成员组成,5 个奥林匹克地区(五大洲)的国家反兴奋剂组织各选举 2 名,最终由执行委员会批准。主席和副主席由 10 名成员内部选举产生,同时担任理事会中代表国家反兴奋剂组织专家咨询小组的 2 名成员。在职权变化方面,第二次改革之前,咨询小组的职能主要包括就促进 WADA 和国家反兴奋剂组织合作的事项提供专家意见,以及对推动国家反兴奋剂组织的反兴奋剂工作发展提供意见和建议<sup>[29]</sup>。为了强化咨询小组的桥梁作用,使其更好地代表各国家反兴奋剂组织,第二次改革对该专家咨询小组的职能范围在原有的基础上作了补充,赋予其代表各国家反兴奋剂组织向理事会提出意见和建议的权利,以及将理事会的决议和专家咨询小组的决议向各国家反兴奋剂组织进行报告的职能。

## 2.5 WADA 的反兴奋剂能力改革

### 2.5.1 独立委员会(Independent Commission)的成立

独立委员会是 WADA 情报与调查部门下设的调查组,主要负责对兴奋剂使用事件、样本采集和结果管理的腐败事件开展独立调查<sup>[30]</sup>。2014 年国际上

爆发的兴奋剂事件使 WADA 陷入质疑,此时的 WADA 并没有独立调查的权力,也没有独立调查的部门,于是在 2015 年修订的新版 WADC 中赋予了 WADA 独立开展兴奋剂调查的权力,WADA 随之成立了一个由时任主席和 2 名反兴奋剂领域专家组成的 3 人独立委员会,负责该兴奋剂事件的调查。作为最初的调查组,WADA 必须保证其成员有极高的专业水平,能够按照条例合理地处理违规的个人和组织并保护清白运动员的最大利益。独立委员会最初由时任主席庞德、资深 CAS 仲裁员麦克劳伦和资深调查员甘瑟杨戈三人组成,甘瑟杨戈担任首席调查官,负责向总干事报告。委员会的职责是对一切使用兴奋剂的行为以及违背 WADC 和国际标准的行为进行调查,并对这些违规行为依照 WADC 作出适当处理。另外,为了确保委员会能得到足够的信息,WADA 将已掌握的全部信息共享给该委员会。独立委员会的成立,是 WADA 迈出独立调查的第一步,此后 WADA 通过不断改革,将调查的主动权逐渐掌握在自身手中,巩固了其在世界反兴奋剂运动中的权威和地位。

### 2.5.2 举报机制(Speak Up)的建立

调查组的建立使 WADA 拥有了调查的主动权,但是如果违规使用兴奋剂的行为被刻意包庇,WADA 也无从得知,从而无法发挥调查组的作用。而依靠民间力量可以更及时地发现兴奋剂违规行为,于是 WADA 正式提出建立举报机制。为此,WADA 在 2016 年制定了《举报不当行为的政策和程序》(2021 年更名为《机密信息来源政策》),文件鼓励知情者积极举报不当行为,规定了不同等级信息提供者的权利和义务、信息提供的流程、对信息提供者的奖励和保护,以及对信息提供者恶意捏造虚假事实进行诬告陷害行为的处罚<sup>[31]</sup>。为了最大效率发挥举报机制的作用,文件规定了信息提供者分为一般信息提供者和“吹哨人”(whistleblower)。一般信息提供者是仅在有限的次数内向 WADA 提供信息的举报者,而当其习惯性地在一个较长的持续时间内为 WADA 提供信息并经 WADA 同意,可以成为举报人。只有举报人有权利持续跟进 WADA 对案件的调查,获得调查的进展信息,但同时也负有更严格的保密义务和合规义务。为了鼓励更多民间力量举报兴奋剂不当行为,《举报不当行为的政策和程序》规定了鼓励制度和保护制度。同时,文件还规定如果信息提供者故意提供不准确的、有误导性的信息,或者恶意虚构事实、诬告陷害,WADA 会将其提供的一切信息列入疑点证据并剥夺其作为信息提供者或者举报人的一切权利。此外,为了举报机制的具体实施,设立了机密信息小组负



责具体运作。机密信息小组由长官和机密信息管理人员构成,该小组主要负责整合并评估信息提供者所提供的信息并为之开展合作,负责保障信息提供者的安全。

### 2.5.3 调查政策(Investigation Policy)的制定

从 WADA 独立行使调查权到举报机制的建立,从调查小组的成立到机密信息小组的成立,WADA 的兴奋剂违规调查和情报部门已基本形成。为了进一步推动该部门对情报收集和调查活动提供指导,WADA 在 2020 年制定了调查政策<sup>[32]</sup>,并最终形成了现在的情报和调查部门。该部门由干事、机密信息管理者、分析师和助理各一名组成。干事主要负责对兴奋剂违规和反兴奋剂条例不合规的行为进行调查并对举报人进行管理。情报调查部门分为调查组、机密信息组、合规组和审计员。调查组负责对收集的违规情报进行整理并作进一步调查,机密信息组负责对兴奋剂违规举报者提供的信息进行整理和审查,并保护信息提供者的人身安全。合规组负责对签约方进行反兴奋剂条例及相关规定的合规调查,并将收集的信息提供给相关合规工作组,由他们作进一步的审查和处理。审计员由执行委员会任命的独立监督员担任,负责监督情报与调查部门的工作,确保其开展的工作符合调查政策的要求。

总而言之,调查政策为 WADA 进行兴奋剂违规调查活动提供了全面的依据与指导,标志着 WADA 形成了一个比较完善的情报与调查部门,为 WADA 打击兴奋剂违规行为提供了重要手段,保障了 WADA 在世界反兴奋剂运动中的权威地位。

## 3 WADA 组织架构改革的启示

### 3.1 WADA 与中国反兴奋剂中心的区别

WADA 和中国反兴奋剂中心(China Anti-Doping Agency, CHINADA)是不同性质的组织。WADA 在组织结构上,采用的是委员会制度,即由一个委员会(WADA 理事会)作为最高决策机构,通过决议的方式决定组织内部的重大事项。CHINADA 是经过中央编办批准的国家体育总局的直属单位,官网信息显示其前身为始建于 1987 年的国家体委运动医学研究所兴奋剂检测中心,下设办公室、保障处、运行管理处、法律事务处、检察处、情报和调查处、教育预防处、食品药品检测实验室、兴奋剂检测实验室,契合直属事业单位的组织性质,提高了行政效率,节约了国家资源和财产。WADA 和 CHINADA 的权力来源不同。WADA 对各国兴奋剂问题的管辖权来源

于各国签订的《反对在体育运动中使用兴奋剂国际公约》,会因为签署国退出而失效,而 CHINADA 的权力来源于国家法律的强制力,具有更强的可执行性。总的来看,CHINADA 相较于 WADA,在组织性质、权力来源等方面均有较大差异。此外,CHINADA 的反兴奋剂工作坚持“零出现”“零容忍”,遵循公平、公正、公开、专业的原则。根据《反兴奋剂条例》《反兴奋剂管理办法》《反兴奋剂规则》等,参照 WADC 及有关国际标准,依法依规推进反兴奋剂运动的开展。WADA 的反兴奋剂工作遵循诚信、透明、公正、客观、专业的原则,制定反映正义、公平和诚信的政策、程序、实践等。如根据 WADC 第 20.7 条<sup>[33]</sup>,WADA 有权对兴奋剂违规行为和其他可能导致使用兴奋剂的行为启动调查。但是在程序上,WADA 在国家反兴奋剂机构和国际单项体育联合会作出处罚前不介入处罚事件,在此之后,WADA 有权组织相关专家、代表、律师、运动员等收集、评估、测试所有可用的证据和情报,如果 WADA 认为处罚结果有问题的,有权向 CAS 提起上诉。在 WADA 看来,任何一次危机,都是全球反兴奋剂系统深入改革、进一步强化的绝佳机遇,WADA 改革的实践经验值得思考。

### 3.2 确立捍卫竞技体育公信力为核心的价值理念

近年来国际体坛爆发的一系列兴奋剂事件,给国际反兴奋剂治理带来了巨大挑战,WADA 的公信力和反兴奋剂治理能力遭到国际社会的广泛质疑。为应对风险和挑战,重获国际社会的信任,强化其在全球反兴奋剂领域的公信力,WADA 分别进行了两次重要的组织架构改革,致力于最大限度地实现机构的独立性、中立性、开放性和治理能力的有效性,WADA 始终将捍卫公信力作为核心的公共价值理念<sup>[34]</sup>。

我国的反兴奋剂工作取得了一系列成效,为全球反兴奋剂事业作出卓越贡献。2006 年时任 WADA 主席庞德在考察中国反兴奋剂工作后公开表示,“中国是反兴奋剂楷模(a role model in anti-doping)”<sup>[35]</sup>。但仍然存在需要完善之处,比如虽然我国各级各类体育部门的反兴奋剂组织有了长足发展,但整体力量依然非常薄弱,还应继续推动各级各类体育部门和体育组织的反兴奋剂组织建设<sup>[36]</sup>。反兴奋剂体系及各部门职责还有待明确,反兴奋剂信息共享制度建设还有待完善等<sup>[37]</sup>。理念是行动的先导,一定的发展实践由特定的发展理念引领。反兴奋剂工作实践中存在的问题,与是否在反兴奋剂工作中确立以捍卫竞技体育公信力为核心的价值理念有千丝万缕的关系<sup>[38]</sup>。错综复杂的国际环境给全球反兴奋剂工作





带来的风险和挑战<sup>[39]</sup>, WADA 两次组织架构改革中所追求的独立性、中立性、开放性、治理能力的有效性等,引发了在反兴奋剂工作实践中树立“以捍卫竞技体育公信力为核心的价值理念”的思考。

### 3.3 设立独立的审计部门

据 CHINADA 官网信息显示,财务由办公室统一管理,缺少独立于办公室的审计部门。审计部门是组织内部控制系统的的重要组成部分,负责确保财务报表的真实性,保证财务健康。WADA 在第二次改革中,将负有财务管理职能的财务与行政委员会改编为财务与行政委员会和风险与审计委员会。根据瑞士民法典及 WADA 章程,WADA 是既有独立内部审计部门,也受外部审计(瑞士联邦基金会监事会)监督的组织。WADA 的改革提示设立独立的审计部门可以更好地确保审计监督的独立性和公信力。

尽管 CHINADA 是体育总局的直属机构,外部受国家审计部门的审计监督和体育总局的财务管理,但外部监督不能替代内部监督,应相互补充。我国《事业单位财务规则(2022)》在财务监督章节的第 61 条“事业单位财务监督应当实行事前监督、事中监督、事后监督相结合,日常监督与专项监督相结合”;第 62 条“事业单位应当建立健全内部控制制度、经济责任制度、财务信息披露制度等监督制度,依法公开财务信息”。CHINADA 外部接受国家审计部门的审计监督,但缺乏独立的内部审计。为了符合国际发展趋势和国内法规要求,CHINADA 内部可设立独立审计部门,可由中心聘任外部审计师组成,也可由上级部门委派人员组成。部门的主要职责是对中心的年度财务报表等财务报告进行内部审计,以确保真实反映财务状况。

### 3.4 设立合规审查委员会

WADA 在改革中十分重视自身能力建设,作为反兴奋剂预防工作的重要内容,反兴奋剂合规在 WADA 改革中被多次提及。自 2016 年合规审查委员会组建后,第二次改革将其改组为特别常设委员会,赋予其高度的独立地位,确保其合规工作的公信力。WADA 对合规工作的重视说明了合规在反兴奋剂工作中的重要地位,也对世界各国反兴奋剂机构的合规工作提出严格要求。

这里的合规指组织为了防控违规风险按照自身意愿进行的全流程及全方面地遵循法律、行业标准、内部规章和道德准则等的行为。具体到 CHINADA,合规包括符合 WADC 等相关国际标准、国内反兴奋

剂规范、国内法律法规以及伦理道德四个维度。另外,CHINADA 作为 WADC 签约方,既要接受 WADA 的合规监督又要对国内各省市反兴奋剂组织和团体进行合规监督。因此,CHINADA 的合规工作包含了内部和外部合规两方面,对内合规表现为 CHINADA 确保自身一切反兴奋剂工作符合反兴奋剂相关规范,尤其是 WADC,对外合规表现为审查其他反兴奋剂参与者的工作。合规是反兴奋剂工作的“预防针”,防患于未然,无论是内部合规还是外部合规都举足轻重。基于此,应设立独立的合规审查委员会,将内外部合规的审查和裁判交由合规审查委员会,管理咨询专家委员会仅保留对机构重大事项运行管理的建议职能。另外,运行管理处原有的合规领域负责实施具体的合规调查。由于合规审查工作要求必须保持客观公正,借鉴 WADA 的改革经验,CHINADA 的合规审查委员会成员允许从本中心其他部门选任,但应规定只能在中心的运行管理处、法律事务处和管理咨询专家委员会三个部门中选任,并规定选任成功后不得担任原部门职位,以保证其开展工作时不受跨部门的影响。

### 3.5 增设法规审查委员会

第二次改革提高了运动员委员会和国家反兴奋剂组织专家咨询小组的组织地位,明确两者为沟通运动员和各国反兴奋剂组织的桥梁,表明 WADA 十分重视开放性在反兴奋剂工作中的作用。CHINADA 领导全国反兴奋剂工作,开放性同样重要。反兴奋剂法规的制定为反兴奋剂工作的实施提供依据,是反兴奋剂工作的重要组成部分,也是应当体现开放性的重要部分。CHINADA 作为负责具体法规制定工作的牵头人,在法规制定时需要体现最广泛利益相关者的合意。CHINADA 充分利用反兴奋剂工作中与运动员、各省市和各项目反兴奋剂组织、反兴奋剂领域专家密切联系的优势,在起草制定相关法规时更要汇集与反兴奋剂工作有密切利益关系群体的合意。

应设立专门委员会对反兴奋剂法规制定工作进行审查监督,确保草案在提交上级部门前最大程度地代表各利益相关者的合意。这样不仅在实质上提高了反兴奋剂法规制定工作的开放性,也使我国的反兴奋剂法规制定工作具备更有公信力的程序设置。目前,CHINADA 下辖的法律事务处负责起草、制定和修改反兴奋剂规范和政策法规等,教育预防处负责参与制定反兴奋剂教育政策法规。虽然将所有的法规制定工作集中在一个专门的法律部门可以提高行政效率,但也可能造成法规制定工作的开放性缺失。



### 3.6 强化国家兴奋剂检测实验室的规范建设,保障CHINADA的公信力

兴奋剂检测实验室建设是反兴奋剂工作的重要内容,WADA 对全球范围内的兴奋剂检测实验室有着严格的标准要求。2016 年北京兴奋剂检测实验室(以下简称北京实验室)由于在 2015 年 10 月 WADA 组织的测试中出现技术失误,未能通过 WADA 的双盲考试,导致 2016 年 4 月 22 日 WADA 宣布暂停北京实验室资质,禁止其执行任何与 WADA 有关的反兴奋剂活动,相关样本需转移至通过 WADA 认证的检测机构。2016 年 8 月 15 日,WADA 致函北京实验室,认可其已完成的技术整改并达到评审要求,决定立即恢复其认证资格<sup>[40]</sup>。后根据 WADA 对兴奋剂检测实验室的独立性要求,北京实验室于 2021 年 12 月由 CHINADA 法律移交至北京体育大学<sup>[41]</sup>。又如在 WADA 与个别国家兴奋剂事件的处罚拉锯战期间,不仅暂停了该国反兴奋剂中心的注册资格,还撤销了该国反兴奋剂中心在兴奋剂实验室的注册资质,直至后来规定兴奋剂实验室的数据和样本必须由 WADA 掌控。以上不难发现在全球范围内兴奋剂检测实验室的规范建设的必要性和紧迫性,对兴奋剂检测能力和检测水平都具有不可替代的现实价值。

2018 年国家兴奋剂检测上海实验室(以下简称上海实验室)共建协议签约举行,这是我国反兴奋剂工作的重大举措。2021 年上海实验室获批成为 WADA 候选实验室,2023 年上海实验室成为 WADA 运动员生物护照候选实验室。这些工作进展意味着上海实验室通过 WADA 认证又迈出了一步,建成后由上海体育大学按第三方实验室管理模式独立运行,并在科研能力建设、政策法规研究、国际学术交流和人才队伍建设等方面给予支持,将上海实验室建成独立、公正、权威、专业、高效的国家兴奋剂检测的重要基地,对我国反兴奋剂工作的开展以及 CHINADA 公信力的保障亦将产生重要的现实意义。

## 4 结束语

在漫长的竞技体育发展史中,一次又一次的兴奋剂滥用践踏了体育精神,破坏着体育竞赛的公平与公正。1999 年 WADA 的成立标志着世界反兴奋剂斗争迎来了转机,但是,WADA 的快速发展以及反兴奋剂运动蒸蒸日上的背后,体育民族主义和体育商业化正在悄然侵蚀着反兴奋剂运动的发展。面对一系列反兴奋剂实践问题带来的挑战和质疑,WADA 将捍卫体育精神和自身公信力作为根本原

则,进行了一系列机构改革探索,尤其是 2018 年和 2022 年的两次机构改革使 WADA 焕然一新。作为全球反兴奋剂运动的重要力量,中国的反兴奋剂运动需要在做好自身建设的同时,积极借鉴 WADA 的先进改革经验,将有益的实践经验同我国反兴奋剂工作的具体实践相结合,在积极推进中国反兴奋剂工作的同时,为全球纯洁体育的发展积极贡献中国智慧和方案。

## 参考文献:

- [1] 邢婉莹,王大鹏,张世杰,等.政治博弈下世界反兴奋剂机构公信力的流失与重塑[J].北京体育大学学报,2019,42(3):80-87,156.
- [2] Constitutive instrument of foundation(2023)[EB/OL].[2024-02-12].[https://www.wada-ama.org/sites/default/files/2023-06/wada\\_statutes\\_-\\_14\\_june\\_2023.pdf](https://www.wada-ama.org/sites/default/files/2023-06/wada_statutes_-_14_june_2023.pdf).
- [3] Constitutive instrument of foundation 2021[EB/OL].[2024-02-12].[https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/english\\_translation\\_wada\\_statutes\\_12\\_april\\_2021.pdf](https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/english_translation_wada_statutes_12_april_2021.pdf).
- [4] WADA governance regulations 2021[EB/OL].[2024-02-12].[https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/governance\\_regulations\\_final\\_12apr2021.pdf](https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/governance_regulations_final_12apr2021.pdf).
- [5] WADA governance regulations 2023[EB/OL].[2024-02-12].[https://www.wada-ama.org/sites/default/files/2023-06/wada\\_governance\\_regulations\\_-\\_14\\_june\\_2023.pdf](https://www.wada-ama.org/sites/default/files/2023-06/wada_governance_regulations_-_14_june_2023.pdf).
- [6] 杨则宜.体育中兴奋剂使用和反兴奋剂的历史、现状及未来[J].自然杂志,1997,19(5):261-265.
- [7] [奥林匹克故事]- 兴奋剂困扰体育界上百年[EB/OL].[2024-02-12].<http://www.olympic.cn/e-magazine/12/2008-12-26/1707709.html>.
- [8] 周大山.奥林匹克运动视野下国际反兴奋剂治理研究[D].重庆:西南政法大学,2023.
- [9] Who we are[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/who-we-are>.
- [10] WADA governance structure[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/who-we-are/governance>.
- [11] Health, medical and research committee [EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/health-medical-research-committee>.
- [12] Finance and administration committee[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/finance-administration-committee>.
- [13] Education committee[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/what-we-do/education-and-training/education-committee>.



- [14] Athlete council[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/athletes-support-personnel/athlete-engagement/athlete-council>.
- [15] Compliance review committee terms of reference[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/compliance-review-committee>.
- [16] Working group on the review of WADA governance reforms[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/working-group-review-wada-governance-reforms>.
- [17] Nominations committee[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/nominations-committee>.
- [18] WADA code of ethics[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/resources/governance/wada-code-ethics>.
- [19] Risk and audit committee[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/risk-and-audit-committee>.
- [20] 《麦克拉伦报告》的来龙去脉[EB/OL].(2016-12-10)[2024-02-12].<http://news.cctv.com/2016/12/10/ARTI8vFA5xRFG08Kx02wxBWK161210.shtml>.
- [21] 蒲垚磊.《麦克拉伦报告》是否会摧毁世界对奥运会的信任?[EB/OL].(2016-12-10)[2024-02-12].澎湃新闻[https://www.thepaper.cn/newsDetail\\_forward\\_1576252](https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_1576252).
- [22] HOULIHAN B, VIDAR HANSTAD D, LOLAND S. The World Anti-Doping Agency at 20: Progress and challenges[J]. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2019,11(2):193-201.
- [23] WADA strategic plan 2015-2019[EB/OL].[2024-02-12].[https://www.wada-ama.org/sites/default/files/wada-strategic\\_plan-2015-en.pdf](https://www.wada-ama.org/sites/default/files/wada-strategic_plan-2015-en.pdf).
- [24] Constitutive instrument of foundation 2014 [EB/OL]. [2024-02-12]. <https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/WADA-Revised-Statutes-4-July-2014-EN.pdf>.
- [25] 弗雷德里克·泰勒.科学管理原理[M].马凤才,译.北京:机械工业出版社,2023.
- [26] 李真.签约方遵守世界反兴奋剂条例之国际标准初探[J].*体育学刊*,2018,25(4):79-86.
- [27] 何真朱.基于 COSO 报告的财务内部控制分析:以 M 高校为例[J].*财会学习*,2020(8):257-258,262.
- [28] NADO expert advisory group[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/nado-expert-advisory-group>.
- [29] NADO program[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/nado-program>.
- [30] Independent commission-terms of reference [EB/OL]. [2024-02-12]. <https://www.wada-ama.org/en/resources/independent-commission-terms-reference>.
- [31] WADA confidential source policy[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/resources/wada-confidential-source-policy>.
- [32] WADA investigation policy[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.wada-ama.org/en/resources/wada-investigation-policy>.
- [33] World Anti-Doping Code[EB/OL].[2024-02-12].<https://www.sport.gov.cn/fxfjzx/n5555/c974782/part/625249.pdf>.
- [34] 宋彬龄.国际反兴奋剂结果管理机制的变革和中国实践[J].*北京体育大学学报*,2022,45(8):51-61.
- [35] 韩勇.中国反兴奋剂的管理成效及面临的风险与对策[J].*北京体育大学学报*,2020,43(8):11-31.
- [36] 马宏俊,郭锐.我国反兴奋剂法治实施体系研究[J].*北京体育大学学报*,2023,46(5):27-36.
- [37] 韩勇.中国反兴奋剂法律规范体系:立法进展、主要问题及完善重点[J].*北京体育大学学报*,2022,45(8):15-27.
- [38] 刘永平,李智.我国《反兴奋剂条例》修订的发展特点、基本思路与现实进路[J].*体育科研*,2023,44(6):64-69.
- [39] 郭树理.2021 年实施版《世界反兴奋剂条例》之修订[J].*体育科研*,2020,41(2):18-29.
- [40] 北京兴奋剂检测实验室资格暂停事件相关责任人被处理[EB/OL].(2017-03-21)[2024-02-12].[http://news.cyo.com/content/2017-03/21/content\\_15792419.htm](http://news.cyo.com/content/2017-03/21/content_15792419.htm).
- [41] 北京体育大学 2 个集体、11 名个人受党中央、国务院表彰[EB/OL].(2022-04-11)[2024-02-12].<https://www.sport.gov.cn/btd/n5567/c24167741/content.html>.

(责任编辑:黄笑炎)