

# **罗伯特议事规则的精华**

议事规则专家      袁天鹏

**起源与历史**

## 回顾中国共产党第一次全国代表大会

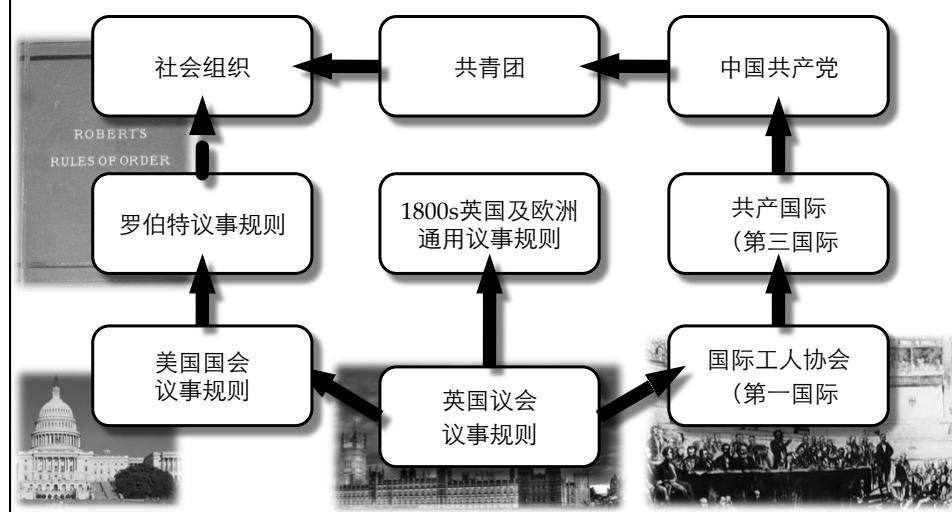
- ④ 1921年7月23日至31日，中国共产党在上海召开第一次全国代表大会。
- ④ 出席大会的有各地共产主义小组（当时，在法国的共产主义小组还没有和国内取得联系，所以没有派代表出席）。
- ④ 共产国际代表马林出席了会议。
- ④ 大会讨论了政治形势、党的基本任务、党的组织原则和组织机构等问题，通过了《中国共产党的第一个纲领》和《中国共产党的第一个决议》。
- ④ 第一次全国代表大会的召开，宣告了中国共产党的成立。
- ④ 很遗憾，《中国共产党的第一个纲领》和《中国共产党的第一个决议》这两份文件都没有保存下来，只能根据保存在共产国际的英文译本再转译回来。



罗伯特议事规则·袁天鹏

3

## 罗伯特议事规则是通用议事规则的代表



罗伯特议事规则·袁天鹏

4

## 通用议事规则的起源：古老的英国议会

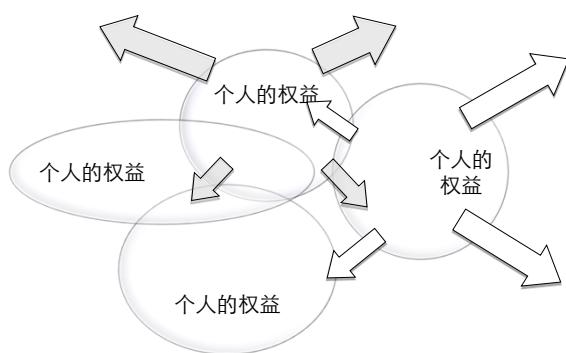


罗伯特议事规则·袁天鹏

5

## 通用议事规则的法治精神

**权益边界原则：**  
若无规则，每个人都盲目扩张自己的权益，  
其结果是，无人能长久地保护自己的权益。



罗伯特议事规则·袁天鹏

6

## “罗伯特议事规则”是一种和谐机制



哈哈，幸亏还有这本书！

人类永无休止的分歧、  
战争、悲剧……  
21世纪什么最宝贵?  
——和谐！



它就是传说中的  
“分歧终端机”？

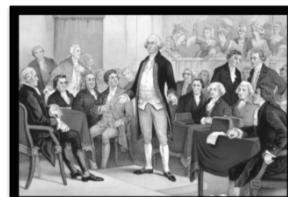
罗伯特议事规则 · 袁天鹏

7

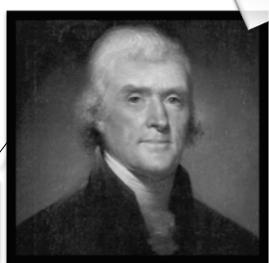
## 议事规则对美国建国的作用以及罗伯特规则的诞生



英国议会



美国大陆会议  
通过独立宣言



托马斯·杰斐逊  
第二任总统  
国会议事规则



罗伯特将军  
通用议事规则

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

8

## 罗伯特议事规则的发展



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

9

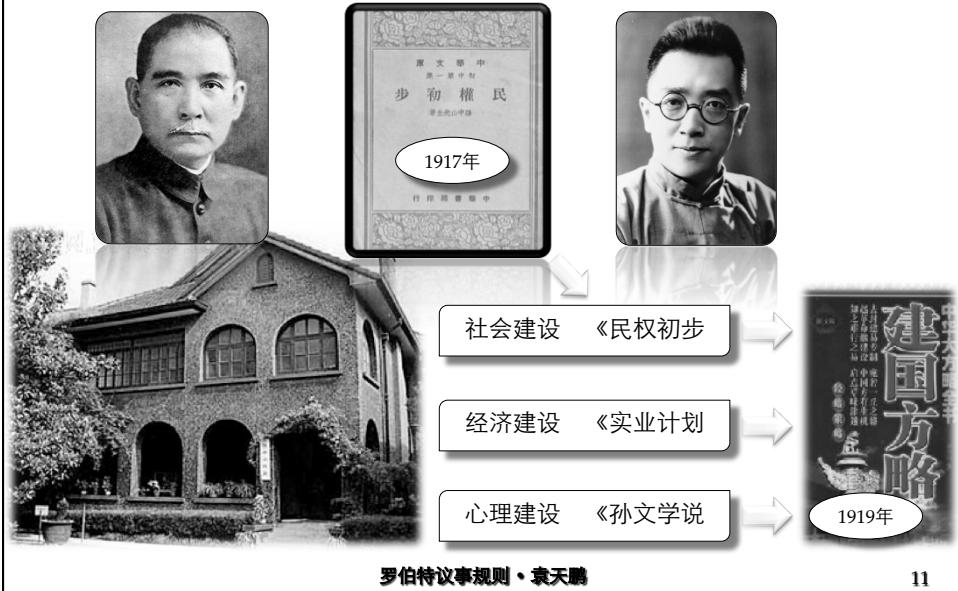
## 罗伯特议事规则受到最广泛的承认——民间发展



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

10

## 议事规则进入中国现代化的历程



## 孙中山的《民权初步》

- ④ 民权何由而发达？则从固结人心、纠合群力始。而欲固结人心、纠合群力，又非从集会不为功。是集会者，实为民权发达之第一步。
- ④ 然中国人受集会之厉禁，数百年於兹，合群之天性殆失，是以集会之原则、集会之条理、集会之习惯、集会之经验、皆阙然无有。以一盘散沙之民众，忽而登彼於民国主人之位，宜乎其手足无措，不知所从，所谓集会，则乌合而已。是中国之国民，今日实未能行民权之第一步也。
- ④ 自西学之东来也，玄妙如宗教、哲学，奥衍如天、算、理、化，资治如政治、经济，实用如农、工、商、兵，博雅如历史、文艺，无不各有专书，而独於浅近需要之议学，则尚阙如，诚为吾国人群社会之一大缺憾也。
- ④ 夫议事之学，西人童而习之，至中学程度，则已成为第二之天性矣，所以西人合群团体之力，常超吾人之上也。
- ④ 自合议制度始於英国，而流布於欧美各国，以至於今，数百年来之经验习惯，可於此书一朝而得之矣。
- ④ 此书譬之兵家之操典，化学之公式，非流览诵读之书，乃习练演试之书也。若以流览诵读而治此书，则必味如嚼蜡，终无所得。若以习练演试而治此书，则将如瞰蔗，渐入佳境。一旦贯通，则会议之妙用，可全然领略矣。

## 引自 蒋梦麟《追忆中山先生》

④ 蒋梦麟：留学美国哥伦比亚大学，获哲学及教育学博士学位。回国后被蔡元培推荐为北京大学校长。曾任国民政府第一任教育部长、行政院秘书长，红十字会会长。

■ (辛亥革命前后) 过了几天，(中山)先生动身经欧返国。临行时把一本Robert's Parliamentary Law交给我，要我与麻哥(刘成禺)把它译出来，并说中国人开会发言，无秩序，无方法。这本书将来会有用的。我和刘没有能译，后来还是先生自己译出来的，这就是《民权初步》。原书我带到北平，到对日抗战时遗失了。

罗伯特议事规则·袁天鹏

13

## 引自 黄季陆《蒋梦麟先生与国父的关系》

④ 黄季陆说蒋梦麟告诉他，

- 一日总理、刘成禺和我三人在一起，总理忽然对我和刘先生说，有一件事关系今后革命建国成败甚为重要，这是西洋政治进步民权发达的一个重要因素，也即是民主政治的基础，我们必须建立这一基础，我们的革命建国才能成功。
- 总理一面说一面从衣袋中取出一本书交给我，要我和刘成禺把它翻译成中文，以便印发推行，我接过一看原来是罗伯特 (Robert) 所写的《议事之法则和秩序》即Parliamentary Rules of Order一书。
- 当时总理的表情十分严肃，而我们却未感觉此一问题有如是的重要。总理既然要我们翻译此书，也就唯唯答应了。其后因为事情的牵累太多，终不曾把此书译成中文，这实在是一个遗憾，实则也并不知道此一工作的重要。
- 大约在民国六年的秋天，我由美回国在上海拜见总理，他忽然又把这件事问我。他说：“我请你翻译那本罗伯特议事之法则与秩序的书，已经译好没有？”我对他说：“因为事忙，找不出时间，至今尚没有着手。
- 总理忽又说道：“我知你不重视此一工作，我早已自己编好了一本在此。”他一面说一面从书桌的抽屉内取出一本缮就的稿本，这便是总理手著的《民权初步》。
- 此书出版之后总理还送给我一本。当时名叫《会议通则》，《民权初步》和《社会建设》的名称大概是后来用的。

罗伯特议事规则·袁天鹏

14

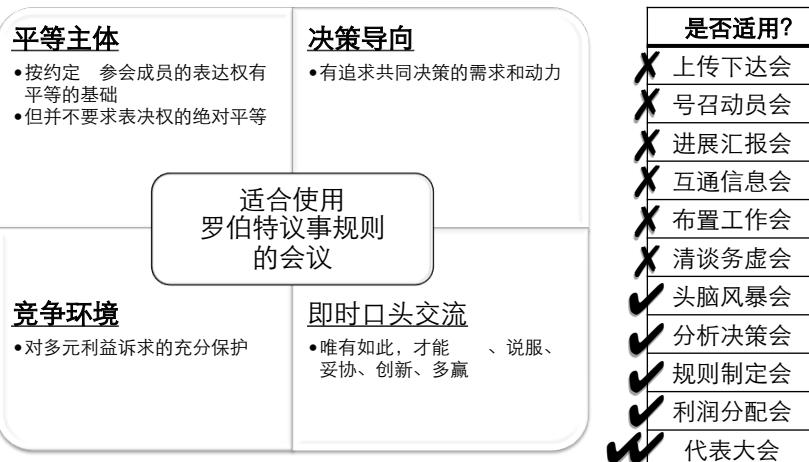
## 胡适对罗氏议事规则的评价

甚至，胡适還有機會主持會議，實際練習。當時胡適是美東校際組織「世界學生會」康乃爾大學分會的負責，1913年10月8日，胡適第一次坐在主席的位置上，「是夜世界會有議事會，余主席，此為生平第一次主議事席，始覺議院法之不易。余雖嘗研究此道，然終不如實地練習之有效，此一夜之閱歷，勝讀議院法三月矣。」這一次主席，給胡適留下了難忘的印象，直到晚年給唐德剛做口述時，胡適還把這一節拎出來，發揮了一番，說：「在1910年至1920年這段時期裏，幾乎所有的美國學生會的章程都明文規定，各種會議的議事程序要以『羅氏議事規程』（Robert's Rules of Order）為準則。」「由於參加乃至主持這些會議，以及學習使用『羅氏議事規程』，使我逐漸瞭解民主議會議事程序的精義，這也是我當學生時參加學生活動的一大收穫。」接著，胡適提到了他年輕時的那次主席，「在我的留學日記

罗伯特议事规则·袁天鹏

15

## 延展：适用“罗伯特议事规则”的会议

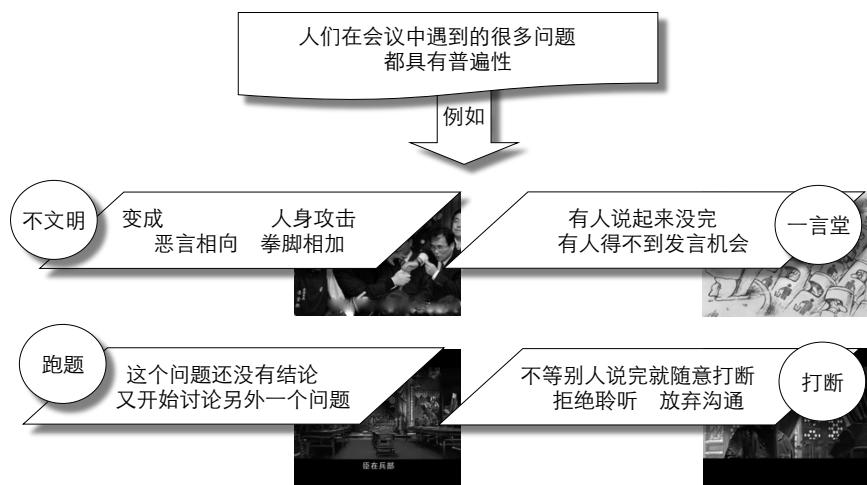


罗伯特议事规则·袁天鹏

16

## 发言与辩论规则

### 总结我们讨论中遇到的问题



## 然后建立规则来解决这些问题



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

19

## 但是新的问题出现了.....

如果主持人发言时跑题、攻击、独占、打断，  
怎么办？谁来监督主持人的发言？

承认主持人也会犯错误，承认这是人性的一部分  
想办法找到更精巧的规则来解决

主持人是裁判员

主持人就不应是运动员

主持人有主持权

主持人就应放弃发言权

没办法，认为规则失灵了  
寄希望于主持人自己高度自律

泛泛地说大家一起监督  
实际又回到没有监督者的混乱状态

陷入监督者无法被监督的悖论

主持中立规则：  
主持人不得发表意见，不得总结别人发言，  
必须保持中立和公正。

主持人角色化功能化  
“专心 维护规则  
规则才能真正执行  
人们才会对规则有“信心”

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

20

## 主持人的中立规则体现了分权制衡的思想□

分蛋糕模型



罗伯特议事规则·袁天鹏

21

## 与“杀人游戏”的类比

主持中立规则  
法官不说话 只主持规则  
限时限次规则  
文明表达规则  
表达完整规则  
每人按顺序发言一次 不得打断别人发言  
发言要文明

人们相信规则  
(更多的 规则得到执行)

新的规则得到发展

罗伯特议事规则·袁天鹏

22

## 如何应用“主持人中立”原则

管理系统中，权利的来源自上而下。  
领导拥有最终决策权。

主持人最后发言  
最后表决

主持人要发言的时候  
要暂时让出主持的位置  
直到这个议题结束

规则成为文化，  
主持人靠规则自律，  
而不仅仅是道德

眼前效率

长期效率

• 未参与人的潜在的异议

罗伯特议事规则·袁天鹏

23

## 专业化分工后议事规则深入发展



罗伯特议事规则·袁天鹏

24

## 香港立法会主席范徐丽泰的感言



“高居议事堂之巅”是什么感受?

有口难言!



解决争议的原则是什么?

议事规则  
凡符合议事规则的就必须让他说下去  
凡违反议事规则的就要阻止

我的职责就是让会议顺利地进行

罗伯特议事规则·袁天鹏

25

## 礼仪规范

主持人

- 只能对主持人发言
- 称呼“主持人”
- 或称呼行政头衔
- 避免“你”
- 举手申请
- 等主持人回应
- 起立发言

成员

- 不可直接对话，必须通过主持人
- 提到别人时用第三人称方式

成员

- 除了请其发言，避免直呼姓名
- 自称“主持人”
- 避免称“你”

罗伯特议事规则·袁天鹏

26

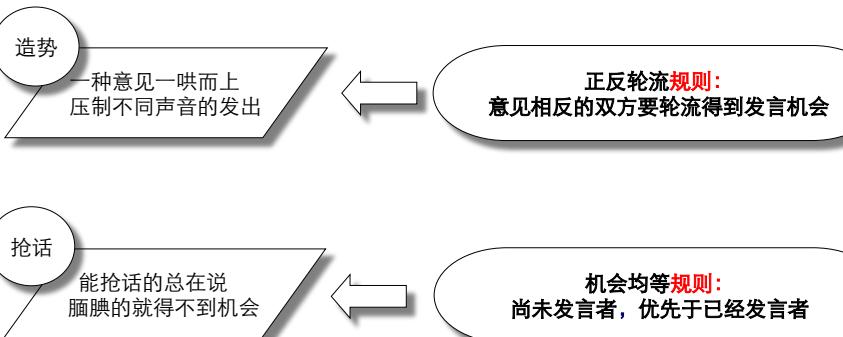
## 连续剧《恰同学少年》中的读书会片段



罗伯特议事规则·袁天鹏

27

## 关于讨论：如何平衡气氛、防止造势？



罗伯特议事规则·袁天鹏

28

## 表决规则

程序不公与“抵赖精神”：《乡村爱情》之家庭会议



罗伯特议事规则•袁天鹏

30

## 关于表决，你忽略了什么？——（1）表决时机

### ④ 谁、在什么时候可以发起表决？

- (A) 任何人觉得适合，就可以发起表决
- (B) 主持人觉得适合，就可以发起表决
- (C) 每个人都尽情发表意见直到没有人再要求发言了
- (D) 在既充分但又不是没有限制的表达之后，主持人发起表决

### ⑤ 什么叫“充分但又不是没有限制”？

#### 充分讨论规则：

只能等到约定的发言次数都已用尽，  
或者虽然没有用尽，但没人再要求发言，  
或者一个议题约定的总辩论时间用尽，  
才能由主持人发起表决。

## 关于表决，你忽略了什么？——（2）表决流程

### ④ 表决流程的乱象：

- “杨开慧表决模式”：主持人说“同意的跟我一起举手！”并先举手，然后盯着每个人看，不举手的就使劲儿盯，直到够数了就宣布通过
- 还有的主持人心里反对，就会喊“不同意的请举手！”然后带头举手
- 还有的只喊“那我们就表决吧！”然后就举手，参会者无所适从

#### 正反表决规则：

主持人先说“所有赞成的请举手...（几秒钟等待），请放下。”  
再说“所有反对的请举手...（几秒钟等待），请放下。”  
不要请弃权的举手。  
主持人如果有表决权又希望表决，则必须最后表态。。

### 关于表决，你忽略了什么？—— (3) 表决比例

假设委员会共有11名委员事，某次会议出席人数9人，满足法定人数，过半数通过

编号	赞成	反对	弃权	是否通过?
(a)	4	3	2	✓
(b)	3	4	2	✗
(c)	1	0	8	✓

算法

判断公式

代入数值

$$1 \quad \frac{\text{赞成}}{\text{在场且投票者}} = \frac{\text{赞成}}{\text{赞成} + \text{反对}} > \frac{1}{2} \quad \frac{4}{4+3} > \frac{1}{2}$$

$$2 \quad \frac{\text{赞成}}{\text{在场者}} = \frac{\text{赞成}}{\text{赞成} + \text{反对} + \text{弃权}} > \frac{1}{2} \quad \frac{4}{4+3+2} < \frac{1}{2}$$

$$3 \quad \frac{\text{赞成}}{\text{所有成员}} = \frac{\text{赞成}}{\text{赞成} + \text{反对} + \text{弃权} + \text{缺席}} > \frac{1}{2} \quad \frac{4}{4+3+2+2} < \frac{1}{2}$$

过半通过规则：  
“赞成票 > 反对票”就是通过，平局就是没通过。

罗伯特议事规则·袁天鹏

33

### 规则精神：愿赌服输



罗伯特议事规则·袁天鹏

34

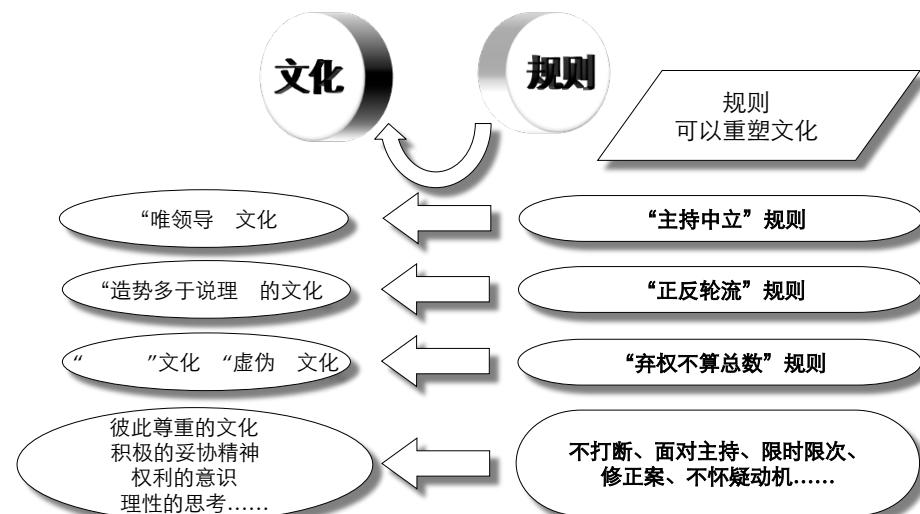
## 积极的妥协与服输精神：《生活大爆炸》的文明状态



罗伯特议事规则·袁天鹏

35

## “文化”与“规则”是同一个硬币的两面



罗伯特议事规则·袁天鹏

36

## 快速表决（一致同意）

### 快速表决 = 一致同意 (unanimous consent)

■ 是一种表决方式，用于例行事务或主持人认为意见比较一致的时候。

#### 程序

■ 主持人问：“如果没有人反对，我们将通过……。是否有人反对？（稍候）既然没有人反对，我们通过……。”

■ 任何一个人说“反对”，主持人就必须回到正常的程序。

#### 背后机理

■ 虽然规则必须保护“少数方”的权利，但是如果没有少数方需要保护，那么就没有必要教条地执行规则。

■ 任何人、只需一个人就可以要求回到正常表决程序，避免滥用。

■ 兼顾“规则的严肃性”和“灵活性”，通过机制设计，避免滥用。

#### 注意

■ “一致同意”并非意味着每个人都赞成，可能只是反对的人认为没有必要反对，或不值得讨论，于是干脆默认。

■ “反对”也不意味着反对动议本身，而只是认为应该走正常的程序。

■ 多数要求“三分之二表决”的动议，可以采用“快速表决/一致同意”的表决方式。

## 提问规则 (Point of Information)

### 提问规则

■ 提问需要首先取得发言权，不可以打断别人的发言，提问不需要附议。

■ 问题必须面向主持人提出，但可以用第三人称指定由其他人来回答。

■ 如果提问人未指定回答者，主持人应询问谁来回答并请知情者回答。主持人不应该回答除议事规则类问题之外的具体问题。

■ 取得一次发言权只能提出一个问题，最多由一个人回答。但如果提问人认为回答者对问题本身理解有误，可以澄清问题并要求重新回答，主持人应根据自己的判断允许最多一次澄清和重新回答，重新回答时可以请不同的人回答。

■ 主动补充回答问题，或未经安排主动介绍情况，需以动议形式得到过半数的批准。

■ 对回答不满意者可以提出动议来处理，但必须在没有其他待决动议的前提下。例如，动议要求进一步整理信息并指定汇报的时间，或者动议纠正报告中的错误，或者动议通过“批评性质的决议”，把报告中的问题记录在案等。

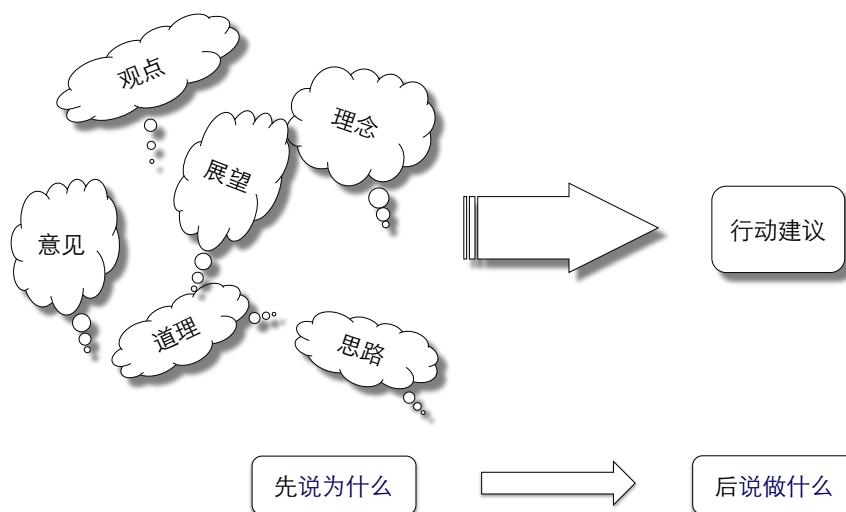
■ 提问、回答、主动介绍情况的发言时间都不得超过1分钟。

### 最重要的一条

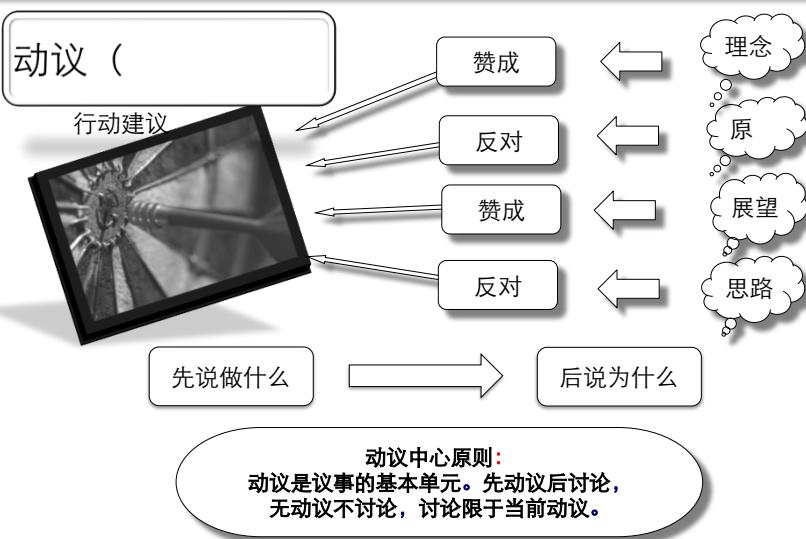
■ 提问不算发言次数

## 动议与修正案

### 容易发散的讨论流程



## 改变后讨论问题的流程



罗伯特议事规则·袁天鹏

41

## 什么样的建议成为动议？

- ④ 某公司向全体员工征集合理化建议，下面是一些例子，这其中有一般员工提的，也有各级管理干部提的：
  - 我们要加强组织建设力度、巩固文化建设成果、提高品牌建设能力。
  - 公司应该改善研发部门和市场部门的沟通和配合。
  - 公司应该提高员工通信费补助和交通补助。
- ④ 再来看看我们的“医改征求意见稿”
  - (二十)推进公立医院改革试点。
    - 探索建立比较规范的公立医院管理体制和运行机制，
    - 采取有效方式改革以药补医机制，
    - 加大政府投入，规范收支管理，
    - 使药品、检查收入比重明显下降。
    - 改进内部管理，优化服务流程，规范诊疗行为，
    - 明显缩短病人等候时间，实现检查结果互认。

罗伯特议事规则·袁天鹏

42

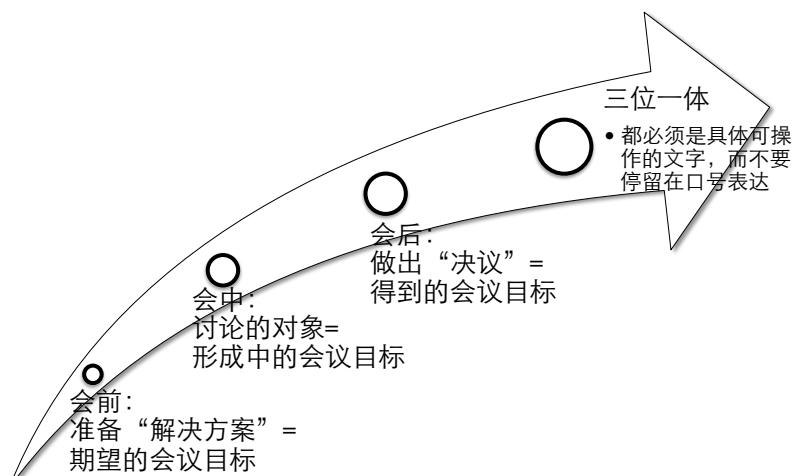
## 行动方案类的实质动议：六大要素

时间	时间阶段、完成期限
地点	实施地点
人物	执行人、负责人，要落实到人
资源	要花多少钱，资金怎么来，需要什么其他物质资源
行动	<ul style="list-style-type: none"><li>必须要用可操作的实意动词，例如“编写、授权、修改为、签发、解聘、取得信息、说服”等等。</li><li>避免用泛泛的方向性的词语，例如“加强、提升、促进、改进、完善、落实、重视、推动、跟踪”等等不知道如何做的动词</li></ul>
结果	<p>要有衡量的指标</p> <ul style="list-style-type: none"><li>不要说“加强监督”，而要说“编写……的调查报告”</li><li>不要说“落实流程”，而要说“抽查……并编写……流程落实报告交……审阅”</li></ul>

罗伯特议事规则·袁天鹏

43

## 树立观念“会议目标必须在会议通知中明确”



罗伯特议事规则·袁天鹏

44

## 辩论：理念，还是行动？（案例分析）



拉住孩子的手

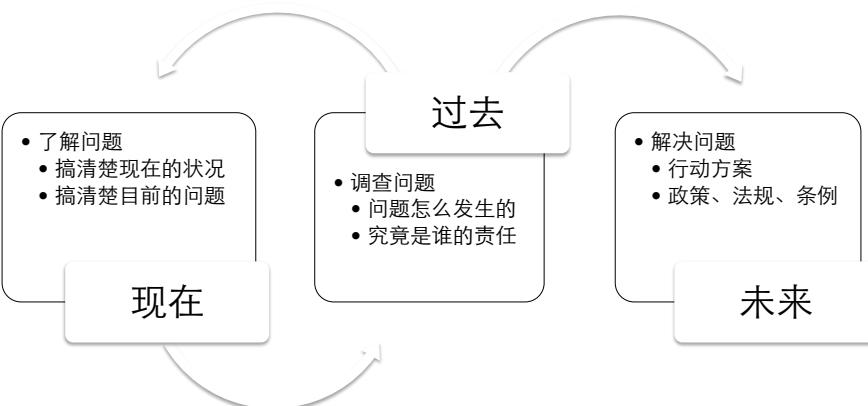
中国企业家联合赈灾行动

罗伯特议事规则·袁天鹏

45

## 动议的思维方式：面向未来的行动

常见的解决问题的流程



罗伯特议事规则·袁天鹏

46

## 动议的思维方式：面向未来的行动

改进的流程

- 调查问题
- 问题怎么发生的
- 究竟是谁的责任

过去

现在

- 了解问题
- 搞清楚现在的状况
- 搞清楚目前的问题

未来

- 解决问题
- 行动方案
- 政策、法规、条例

罗伯特议事规则·袁天鹏

47

## 动议的种类

议案、实质动议

事先提交  
书面形式

行动方案

法规

动议

修正案

现场发起或事先提交  
书面或口头形式

程序动议

现场发起  
口头  
表决可不算弃权

罗伯特议事规则·袁天鹏

48

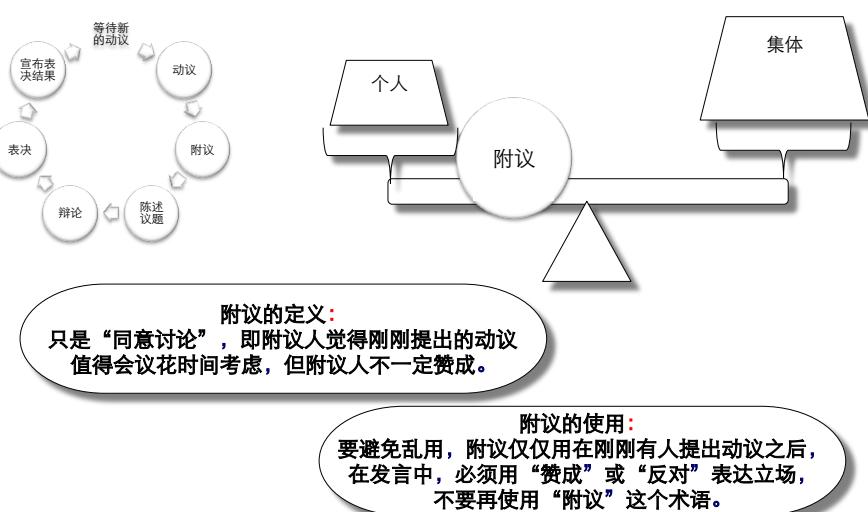
## 动议运行的“六部曲”



罗伯特议事规则·袁天鹏

49

## 附议：精巧的平衡设计



罗伯特议事规则·袁天鹏

50

## 第1部曲：动议



罗伯特议事规则·袁天鹏

51

## 第2部曲：附议



罗伯特议事规则·袁天鹏

52

### 第3部曲：（主持人）陈述议题



罗伯特议事规则·袁天鹏

53

### 第4部曲：辩论



罗伯特议事规则·袁天鹏

54

## 第5部曲：表决

- 5.1. 所有赞成通过这个动议的，请举手？
- 5.2. (停顿几秒)，请放下。
- 5.3. 所有反对通过这个动议的，请举手？
- 5.4. (停顿几秒)，请放下。

继续 



罗伯特议事规则·袁天鹏

55

## 第6部曲：宣布表决结果

6. 赞成方占多数，通过动议！
- 或者
6. 反对方占多数，动议被否决！

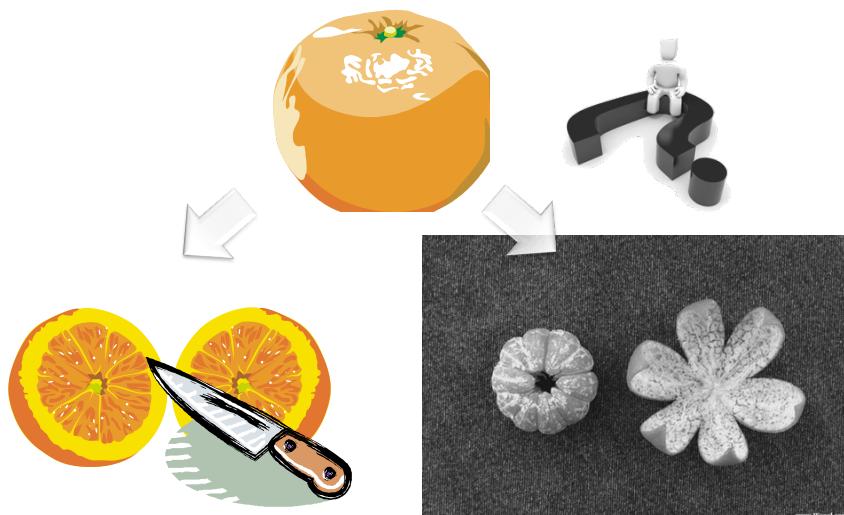
一个动议周期结束



罗伯特议事规则·袁天鹏

56

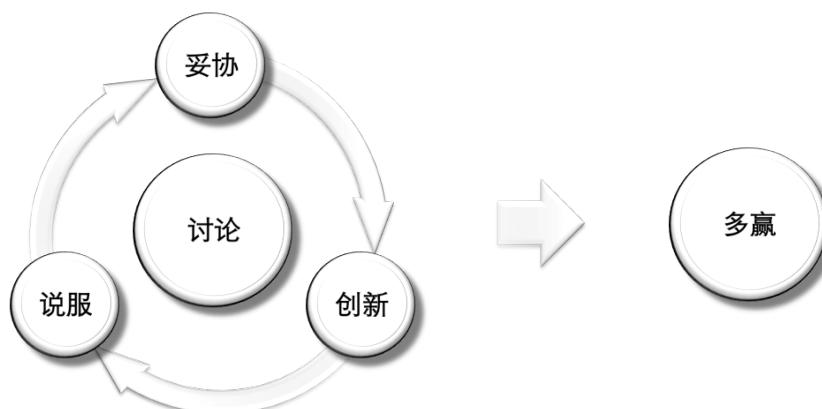
## “辩论”的意义：分桔子模型



罗伯特议事规则·袁天鹏

57

## “辩论”的真正含义和目的——应用“修正案”



罗伯特议事规则·袁天鹏

58

## 妥协重于表决

通常的会议模式 当一个方案被拿到会议上  
剩下的就只是对它说同意还是不同意 然后就是表决

对表决的误解 通常人们都认为表决是一种  
“输赢对决” 是“非此即彼”的对抗

面对激烈冲突 担心“召开会议 进行表决”会导致更大的矛盾

罗伯特议事规则所建立的会议程序  
恰恰要避免这种“一锤子似的表决”  
推动一种“折衷 妥协”的会议机制  
而使用的工具就是“修正案”机制

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

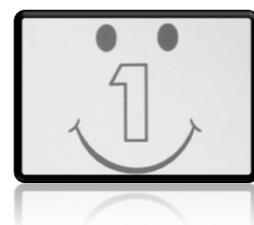
59

## 动议的巨大力量——动议意识与动议能力

案例：壹基金资助的《社会组织自律准则》

结论：

- 主持人必须中立
- 把“质疑”、“挑战”转化为“动议”
- 倡导“动议意识”、“修正案意识”

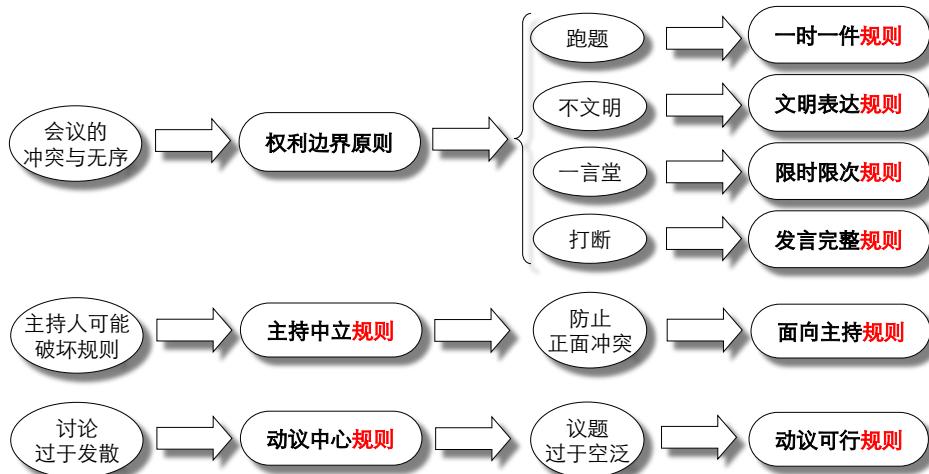


- 养成“一切问题，靠提动议来解决”的意识和习惯
- 如何提出体现自己意愿的、明确、具体、书面的动议，是掌握议事规则、开好职工代表大会的核心能力之一
  - 方法：直白
  - 罗列所有的情况，准确指出自己针对的那一种情况
  - 数字化、规则化
- 总结：想到提动议，学会提动议

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

60

## 回顾



罗伯特议事规则·袁天鹏

61

## 南唐村民的“议事规则歌谣”

有口难言，主持中立； 要算本事，得是动议； 举手发言，一事一议； 面对主持，免得生气； 限时限次，公平合理； 立马打断，不许跑题； 主持叫停，得要服气；	正反轮流，皆大欢喜； 首先表态，再说道理； 就事论事，不能攻击； 话都说完，才能表决； 先正后反，弃权没戏； 多数通过，平局没过； 萝卜青菜，开会顺利。
--	--

罗伯特议事规则·袁天鹏

62

## 哼唱“议事规则歌谣”



罗伯特议事规则·袁天鹏

63

程序动议

## 程序动议：要解决的问题



这个问题 以后再说吧  
今天不要表决

这个问题 不用再说了  
现在立刻表决

这个问题 还没说清楚  
要增加发言次数

这个解决办法，修改一下会  
更好

面对不同的要求，听谁的？

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

65

## 如何理解这些“要求”？

这些“要求”的共同特点：

- 1.都是关于“怎么处理当前的动议”；
- 2.这些看似只是程序上的东西，却关乎动议的结局；
- 3.也都属于某种“行动的建议”；
- 4.要不要采取这样的“行动”，不应该是某一个人可以决定的事情，而应该是“会议集体”共同决定的事情；

交给“主持人”决定？

——不是不可以，但效果不会好。  
这样主持人的个人偏好很容易左右动议的结果，因而不符合“主持人中立”的原则

交给“会议集体”来决定？

把这些要求变成“特殊的动议”，  
按照动议的处理方法，交给会议集体来议决。

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

66

## 维护规则的严肃性：秩序问题和申诉

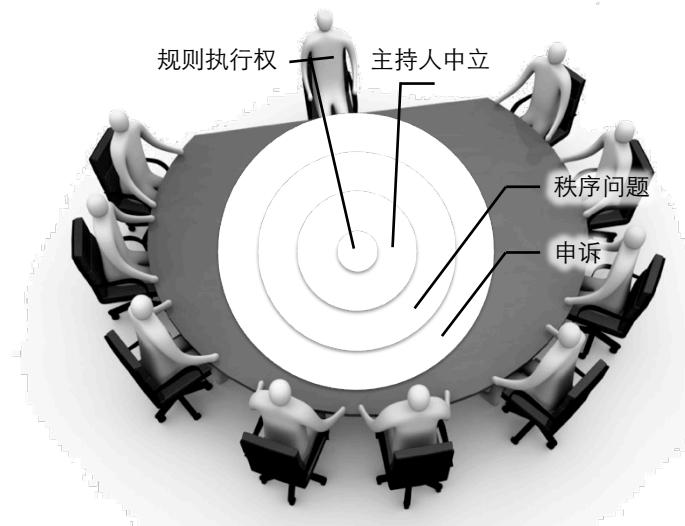
- ④ 议事规则的根本原则：有限授权原则
  - 授权必须有收回授权的机制
  - 参会者授权主持人来执行规则；规则是“公共品”，所以必须保留收回这个授权的程序和机制
  - 即使主持人享有对于事务的最终决策权，也不应拥有对于规则的擅改权
  - 必须维护规则的严肃性，保持决策的前后统一，避免规则的反复无常
- ④ 对主持人的“规则执行权”的监督
  - 第一个层面：主持人不发表意见
  - 第二个层面：参会者有提出“挑战”的机制 → 秩序问题
  - 第三个层面：如果主持人和挑战者存在分歧，最终的裁定权在全体参会者 → 申诉

2009年7月26日

罗伯特议事规则Mo天鹏

67

## 维护规则的严肃性：秩序问题和申诉模型



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

68

## 维护规则的严肃性：秩序问题和申诉

### ④ 秩序问题 (Point of Order) —— 第二个层面的监督

- 参会者只要认为有违反规则的现象发生，就可以立刻提出“秩序问题”；
- “挑战”的对象，可以是主持人，也可以是任何其他参会者。
  - 例如：有人发言超时，主持人不予纠正；有人发言时进行人身攻击，主持人未予制止；主持人受理了不符合优先级规则的程序动议；等等
- 提出的目的，是要求主持人立即根据议事规则进行裁定并纠正，无需讨论，也无需表决；
- 可以打断别人发言直接提出，并且不需要附议。

纠缠于细枝末节问题频繁提出“秩序问题”是不可取的；着眼点是每个人的正当权利始终受到尊重，整体的利益受到保护。

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

69

## 维护规则的严肃性：秩序问题和申诉 (2)

### ⑤ 申诉 (Appeal) —— 第三个层面的监督

- “挑战”的对象，只能是主持人，而且必须针对主持人刚刚做出的一个“裁定” (ruling)。
  - “裁定”是针对规则和程序上的问题做出的判断；
- 提出的目的是让会议重新裁定；
- 可以打断别人的发言，但是必须得到附议才能进入讨论；
- 会议在简要讨论后，或者对于简单的问题（有定义）无需讨论，然后表决；
- 过半数表决，平局则维持主持人的原判。
- “申诉”是参会者唯一的方式来挑战主持人的裁定；

面对棘手问题，主持人可能反倒希望有人提出申诉，交回会议重议所作出的裁定，以便自己能够保持中立；

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

70

## 用“程序动议”来出牌博弈：《大慈善家》的董事会



罗伯特议事规则·袁天鹏

71

## 动议总览



罗伯特议事规则·袁天鹏

72

## 各程序动议的功能特点（1）辅助动议

动议名称	用途	特点
无限期推迟	不处理某个主动议。	可辩论。通过讨论，过半数表决。少数方可以表达其观点。
修改	提供折衷、妥协、创新的解决办法	由会议决定是否采纳修正案，可能为积极的妥协提供平台
委托	指定一个小组来进一步研究这个议题，这个小组就称作“委员会”。小组人数较少，能够更充分仔细地研究，拿出建议让会议决策	委托时要明确细节：委托给谁、小组的组成、有什么要求、什么时候拿出建议、时候要聘请专家等等。在小组拿出建议之前不能随意讨论（需专门的程序：取消委托）
推迟	把一个主动议推迟到某个指定的时间再继续讨论，可能需要收集更多的信息，或者等某些利益相关人出席等	主动议仍然待决，仍然要处理，所以只需要过半数票就得以同意推迟。如果通过，则在指定时间之前不能处理该主动议（需专门的程序：暂缓规则）
调整辩论限制	改变事先约定好的辩论限制，增加或减少每个人可以发言的次数，延长或缩短每次发言的时间	调整可以针对当前动议，也可以针对整个会议。但由于改变了事先约定，需要“三分之二多数方”的赞成。
立刻表决	（为集体效率的目的）停止讨论和修改，当即开始表决	动议在发言权用尽之前，立刻对主动议进行表决。因为剥夺了发言的基本权利，需要“三分之二多数方”的赞成。
搁置	（有限期）暂停处理某个主动议以应对一些临时情况（而不是让它不了了之），	主动议仍然待决，仍需处理。只需要过半数的人就能同意搁置。搁置之后，随时可以继续讨论（用取消搁置）。搁置的原因通常很明显，所以没必要讨论和修改

罗伯特议事规则·袁天鹏

73

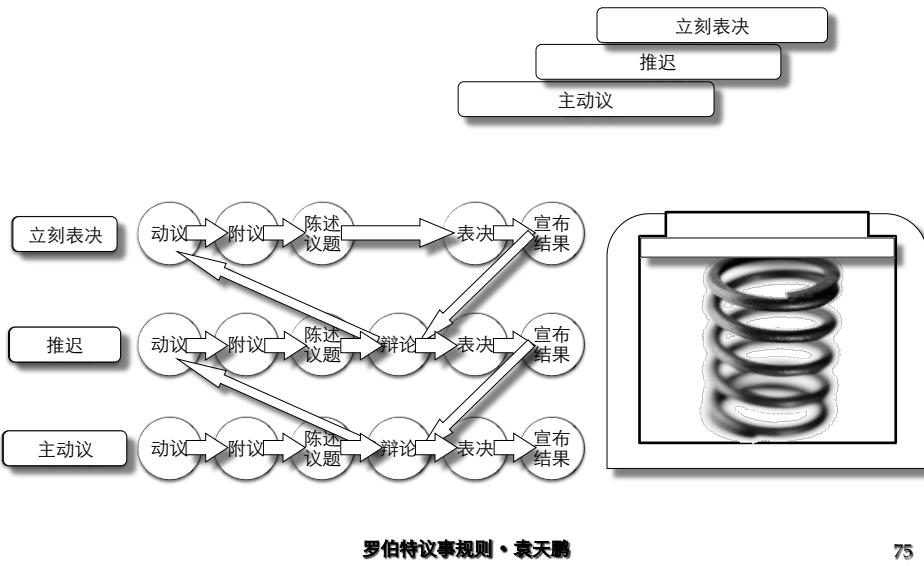
## 各程序动议的功能特点（2）优先动议及部分偶发动议

动议名称	用途	特点
休息	短暂休息	给自由讨论、非正式问答、编写动议提供一个机会。会议可以在正式规程和非正式讨论之间灵活穿梭，兼顾秩序与灵活
权益问题	涉及集体权益的“杂事儿”，但并非不重要：例如要保密时请外人退场；会场的环境、空调、光线等	可随时提出，可以打断别人的发言，无需附议，无需讨论，主持人直接裁定问题是否成立，成立则立刻解决
遵守议程	在会议没有按照既定议程推进的时候，要求回到既定议程	可随时提出，可以打断别人的发言，无需附议，无需讨论，主持人直接裁定是否偏离议程，是则立即纠正，否则由“三分之二多数方”决定修改议程
起立表决	任何人如果质疑表决的结果，可以要求重新以起立方式更准确地进行表决	必须在表决之后提出，可以打断别人的发言，无需附议，无需讨论，无需表决，也无需主持人裁定，必须分别请正反方起立表决以及计数
拆分议题	把一个主动议拆分成几个独立的动议分别讨论，分别表决	这几个独立的动议关乎同样的主题，但是可以
逐条讨论	把一个篇幅较长的文件，逐条或者逐段地讨论和修改，但须一并表决	重新计算每一条的辩论权，对每一条可提出并表决修正案，但不逐条表决
暂缓规则	临时变通规则或者约定，但根本性的规则（如章程）除外	议事规则、议程和一些约定，一旦确定就具有长效性，但也并非不能变通，只要遵照程序提出动议进行慎重地改变，但需“三分之二多数方”的赞成方可

罗伯特议事规则·袁天鹏

74

## “动议栈”的堆栈机制：后进先出（LIFO）



## 优先级举例（主动议+修正案）：主动议的引入



## 主动议的讨论 + 修正案的引入

默认：每人发言不超过2次，每次不超过2分钟

Amend.3.  
有人动议有人附议修改.....为.....  
请大家就修正案发表意见

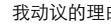
继续



Main.4.1.  
我动议的理由是.....

Main.4.3. = Amend.1.  
我动议修改.....为.....

Amend.2.  
我附议修改



Main.4.2.  
我反对这个  
动议 因为.....

修正案 引入

主动议 讨论

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

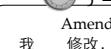
77

## 主动议待决 + 修正案的讨论

默认：每人发言不超过2次，每次不超过2分钟

Amend.4.5. 等待片刻  
没有人发言 那我们  
表决修正案

继续



Amend.4.2.  
我 修改，因为.....



Amend.4.1.  
我修改的理由是.....

Amend.4.4. 还有人要  
发表意见吗



Amend.4.3.  
我也赞成这个修改  
因为.....

修正案 讨论

主动议 待决

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

78

## 主动议待决 + 修正案的表决

Amend.5.1. 所有赞成通过修正案的，请举手？

Amend.5.2. 停顿几秒）请放下

Amend.5.3. 所有反对通过修正案的请举手

Amend.5.4. 停顿几秒）请放下

继续



罗伯特议事规则·袁天鹏

79

## 主动议待决 + 修正案通过

Amend.6. 赞成方占多数通过修正案！

修正案“融入”主动议

继续



罗伯特议事规则·袁天鹏

80

## 修改后的主动议：讨论

默认：每人发言不超过2次，每次不超过2分钟

4.5. (等待片刻  
没有人发言，那我们表决  
修改后的动议)

继续

4.2. 我反对.....

4.4. 还有人要  
发表意见吗

4.3. 我也赞成修改  
后的动议.....

4.1. 我赞成修改后  
的动议.....

修改后的主动议 讨论

罗伯特议事规则·袁天鹏

81

## 修改后的主动议：表决

Main.5.1. 所有赞成通过  
这个动议的 请举手

Main.5.2. (停顿  
几秒) 请放下

Main.5.3. 所有反对通过  
这个动议的 请举手

Main.5.4. (停顿  
几秒) 请放下

继续

修改后的主动议 表决

罗伯特议事规则·袁天鹏

82

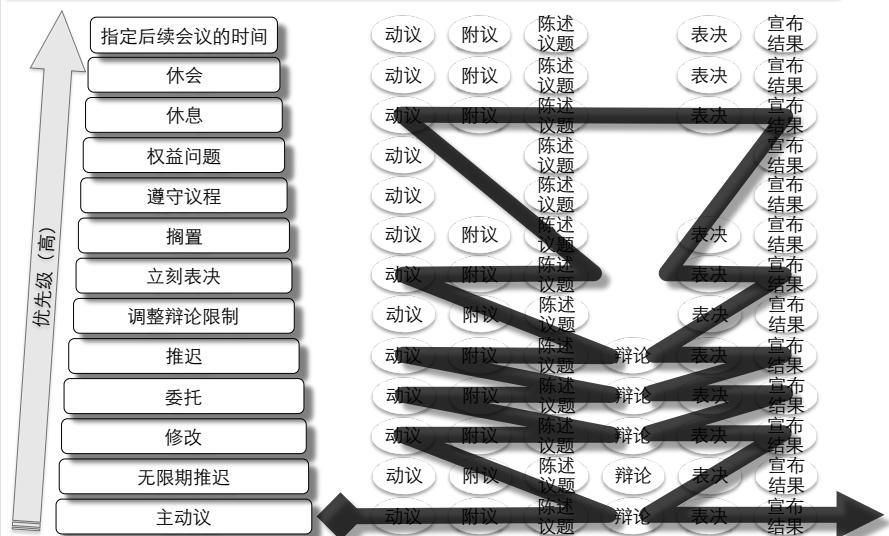
## 修改后的主动议：宣布表决结果



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

83

## 动议优先级 动议栈 复杂情况



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

84

## 动议的优先级

### ④ 术语定义

- 合规 (in order) : 符合章程和议事规则
- 不合规 (out of order) : 不符合章程或议事规则
- 待决 (pending) : 已经提出、得到附议并由主持人陈述了议题, 但尚未表决
- 直接待决 (immediately pending) : 待决动议中, 正在讨论的那一个

### ⑤ 优先级

- 动议之间的优先级是经过了漫长的经验积累逐渐发展而来的
- 如果两个动议A和B, 如果A待决的时候, 可以提出B, 那么
  - B的优先级高于A, 叫做“B优先于A”、“A让先于B”;
  - 如果B得到附议, 那么B就取代A成为当前直接待决的议题
- 如果A直接待决, 那么
  - 所有优先级更高的程序动议都是合规的
  - 所有优先级更低的程序动议或主动议都是不合规的
  - 附属动议“修改”和“立刻表决”可以应用在一些优先级更高的动议上

## 动议的分类描述 (1) 附属动议

### ④ 主动议 ≈ 实质动议 (main motion ≈ substantial motion)

- 包含具体行动和规则等动议实质内容的动议;
- 优先级最低, 只能在没有其他动议待决的时候才能够提出

### ⑤ 附属动议 (subsidiary motions)

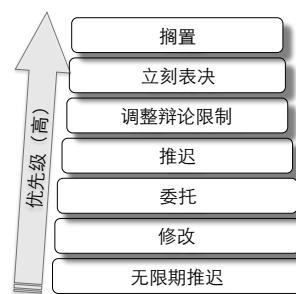
- 用途:
  - 对主动议或另一个动议进行处理;

#### ■ 类属:

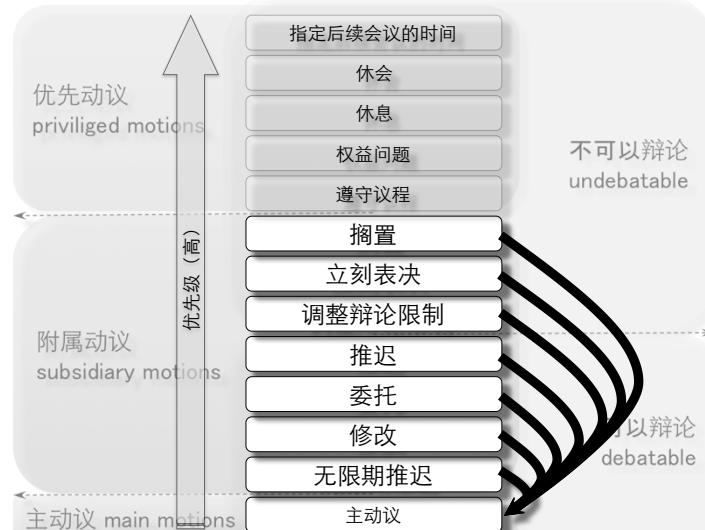
- 属于辅助动议、程序动议;

#### ■ 特征:

- 必须应用在另外一个动议上, 不能单独存在, 所以称为“附属动议”;
- 总是要改变其应用对象的状态, 或推进、或调整、或暂停、或放弃;
- 如果得到通过, 只能改变其应用对象的状态, 并不能使之明确地通过或否决;
- 附属动议之间有明确的优先级顺序;
- 有些附属动议之间也可以互相应用



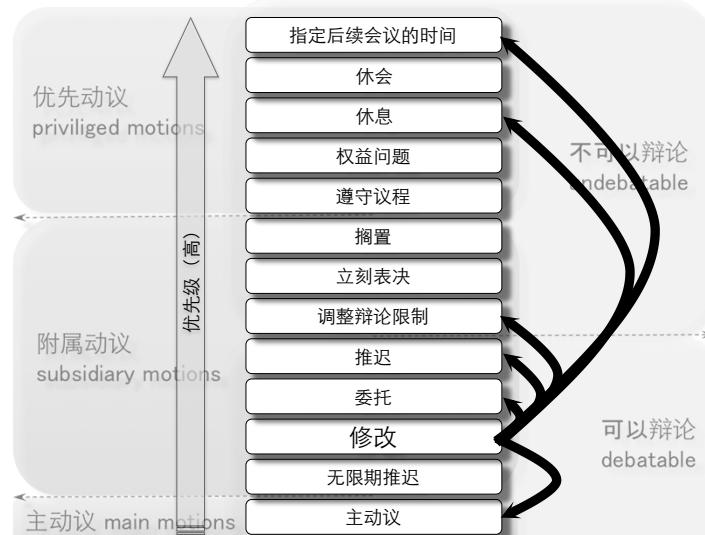
## 动议间的相互作用：附属动议作用于主动议的关系



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

87

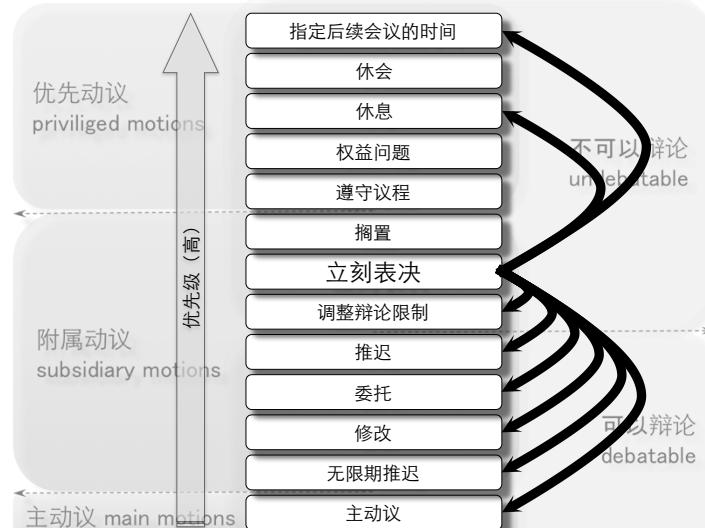
## 例如，修改 (Amend) 对其他动议的作用



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

88

## 立刻表决 (Previous Question) 对其他动议的作用



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

89

## 动议的标准描述特征

优先级	相互应用	是否要求发言权	是否要求附议	是否可以辩论	是否可以修改	表决比例	是否可以重新考虑
搁置	是	是	否	否	过半	是	
立刻表决	是	是	否	否	2/3	是	
调整辩论限制	是	是	否	是	2/3	是	
推迟	是	是	是	是	过半	是	
委托	是	是	是	是	过半	是	
修改	是	是	是	是/否	过半	是	
无限期推迟	是	是	是	否	过半	是	
主动议	是	是	是	是	过半	是	

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

90

动议的标准描述特征						
优先级	相互应用	是否要求发言权	是否要求附议	是否可以辩论	是否可以修改	表决比例
						
指定后续会议的时间	是	是	否	是	过半	是
休会	是	是	否	否	过半	否
休息	是	是	否	是	过半	否
权益问题	否	否	否	否	主席裁定	否
遵守议程	否	否	否	否	主席裁定	否
取消搁置	是	是	否	否	过半	否
取消委托	是	是	是	是	2/3	是
取消或修改已通过的决定	是	是	是	是	2/3	是
重新考虑	否	是	是	否	过半	否
罗伯特议事规则·袁天鹏						91

动议的标准描述特征						
优先级	相互应用	是否要求发言权	是否要求附议	是否可以辩论	是否可以修改	表决比例
						
秩序问题	否	否	否	否	主席裁定	否
申诉	否	是	是/否	否	过半	是
暂缓规则	是	是	否	否	2/3	否
反对考虑	否	否	否	否	2/3	是
拆分议题	是	是	否	是	过半	否
逐条讨论	是	是	否	是	过半	否
起立表决	否	否	否	否	必须执行	否
表决方式	是	是	否	是	过半	是
罗伯特议事规则·袁天鹏						92

### 动议的分类描述 (3) 重议类动议

#### ④ 重议类动议 (motions that bring a question again before the assembly)

##### ■ 用途:

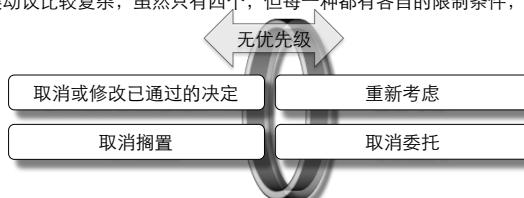
- 议事规则有一项根本原则: 已经做出的决定, 尽可能避免重复讨论。
- 对这一原则, 既不能绝对化, 也不能随意化, 必须在明确的条件下, 按照明确的程序, 重新讨论或改变已经做出决定, 以保持决策的前后一致性, 避免决策的不稳定, 避免反复无常。
- 本类动议就是为了解决这个问题, 定义明确的条件、程序和规则, 改变已经做出的决定;

##### ■ 类属:

- 这些动议都是程序性的功能, 但是从优先级上讲, 它们又基本属于主动议;

##### ■ 特征:

- 基本上只能在没有待决动议的情况下提出;
- 议事规则的另一项基本原则: 改变已经做出的决定, 需要比通过一项新决定更高的条件;
- 本类动议比较复杂, 虽然只有四个, 但每一种都有各自的限制条件;



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

93

### 决策的“稳定性”与“演进性”之间的辩证关系

#### 本次会议      下次会议      未来的会议

修改已通过的决定

重新考虑

重提

宣布表决结果

##### ④ 修改已通过的决定

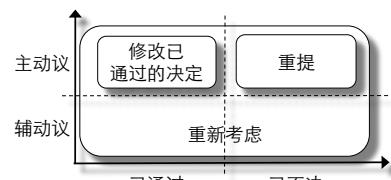
- 直接提出怎么修改
- “修改已通过的决定”本身的通过, 意味着新的决定已经做出;

##### ④ 重新考虑

- 是不是可以重新讨论、然后表决以前的一个动议
- “重新考虑”本身的通过, 只意味着可以重新讨论以前的那个动议

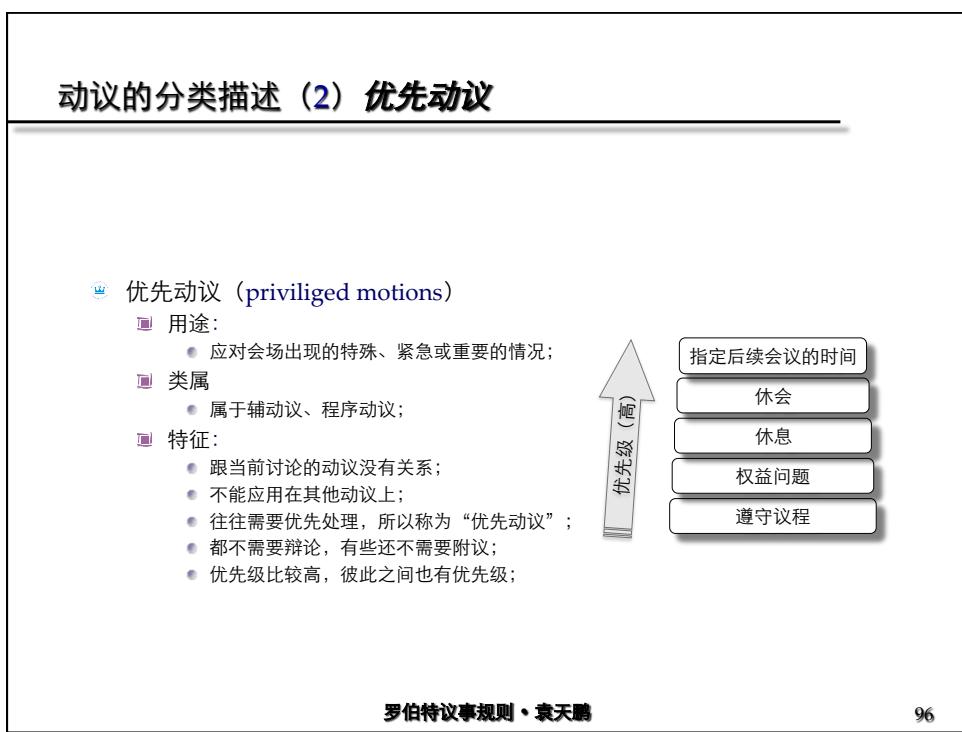
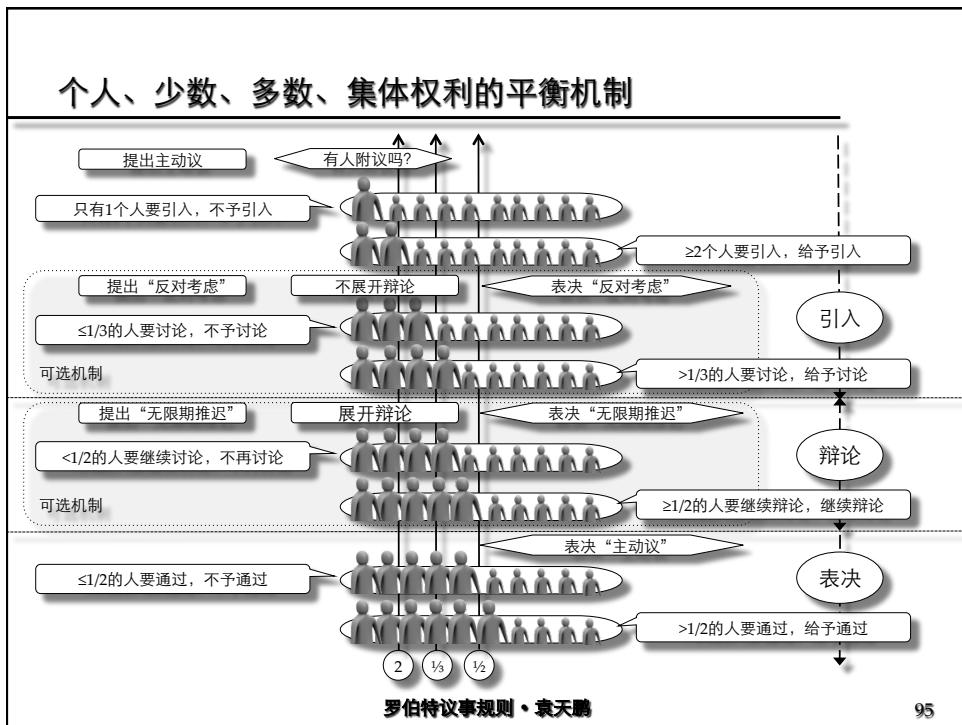
##### ④ 重提

- 重新提出之前被否决的主动议, 就当是新的动议一样;



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

94



## 动议的分类描述 (3) 偶发动议

### 偶发动议 (incidental motions)

#### 用途:

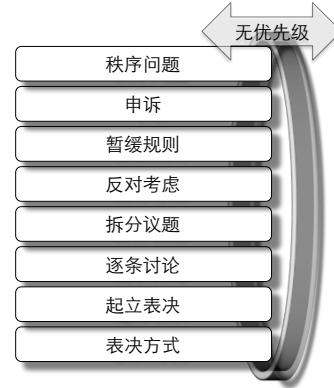
- 当前讨论的动议，或者会场当时的情况，可能引发一些与规则和程序相关的问题，偶发动议就是用来解决这些问题的；

#### 类属:

- 属于辅助议、程序动议；

#### 特征:

- 每种偶发动议都只能在属于它自己的、特定的情况下使用，以解决特定的问题；
- 彼此之间没有优先级，与其他动议之间也没有优先级；
- 偶发动议一定要先得到解决，才能继续处理当前动议；
- 大多数偶发动议不可以辩论；



## 熟练掌握控制会议进程的手段 1

### 控制讨论什么、不讨论什么

- 这个议题很有必要讨论：
  - 立刻附议
- 这个议题根本不值得在会上讨论，或者
  - 在目前情况下根本不适合讨论只能以后再说：
    - 不附议
    - 如果别人附议了，动议“无限期推迟”
    - 如果“无限期推迟”被否决，动议“推迟”到下一次会议或者“委托”
  - 这个议题还有很多细节我要琢磨一下，下次会议再说：
    - 动议“推迟”
  - 这个议题还有很多细节需要完善，应该派人专门负责研究一下：
    - 动议“委托”

### 控制先讨论什么后讨论什么

- 我有一件紧急的事情需要会议赶紧处理一下！
  - 动议“搁置”
- 议程上排在后面的一件事情更重要，应该先讨论
  - 动议“调整事务的顺序”，就说“我动议现在讨论……”，但要“三分之二”表决才能通过
- 议程上指定在这个时候处理的事情，为什么还没开始处理
  - 动议“遵守议程”

### 控制时间

- 不要再讨论下去了，赶紧决定吧！
  - 动议“立刻表决”
- 不要再改来改去了，赶紧决定吧！
  - 动议“立刻表决”
- 总有人发言太罗嗦，要限制一下吧！
  - 动议“每次发言时间不超过1分钟”
- 那几个人总在说，都成了他们的小组讨论会了！
  - 动议“每个问题每人最多发言2次”
  - 这个问题大家都考虑得不太深入，需要多一些交叉辩论！
    - 动议“每个问题每人最多发言5次”

## 熟练掌握控制会议进程的手段 2

控制休息和休会
太累了，要休息一下 动议“休息5分钟”
眼下问题需要私下商量一下 动议“休息5分钟”
指定的休会时间到了，但这件事情最好今天有个结论 动议“延长会议的时间15分钟”
事情都处理完了，赶紧休会吧，别再有别的事情 动议“休会”

控制礼仪和秩序
这个人怎么没得到主席准许就说话？！ 向主席提秩序问题！
这个人发言超时了！或者超过次数限制了！ 向主席提秩序问题！
这个人怎么说话带有人身攻击的口气啊！ 向主席要求发言人遵守秩序！——也是秩序问题。
电话响了、有人违规！ 请主席执行罚则！——也是秩序问题。
环境嘈杂、太冷、太热、看不清楚、听不见、有人生病等等 提出“权益”问题

罗伯特议事规则 · 袁天鹏

99

## 会议架构与代表大会

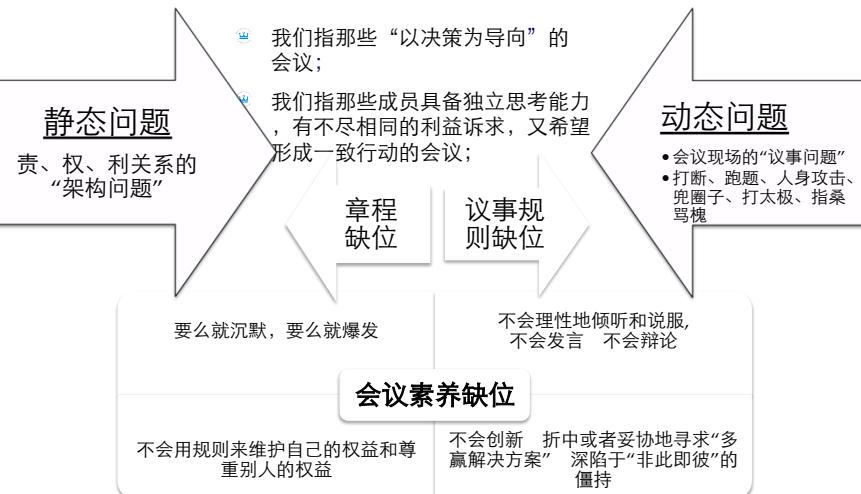
## 广义“议事规则”：包含章程的治理架构

- ④ 是不是仅指“如何开会”呢？——不完全是，开会方法是它的一部分。
- ④ “议事规则”讲的是对于一个组织来说，如何建立它的“规则体系”。什么又是规则体系？规则体系可以分为三个层面。
  - 首先，组织的根本规则，是要**约定**组织当中的“人、人与人之间的关系、每个人各自能做什么又必须做什么、谁为谁提供什么样的服务”等等——这样的根本规则，可以叫做“章程”，是第一个层面。
  - 组织的规章制度等，要以根本规则为基础来制定，这些属于第三个层面。
  - 组织中所有的人，在决策的时候，都要思考
    - 我这样做，有规则的支持吗？有事先的约定吗？
    - 有时要问：这是我的职责吗？
    - 有时要问：我有授权吗？
    - 有时要问：这符合程序吗？
  - 已经授予他人或者下级的权力，可以收回，但是必须要经过一个事先约定好的“程序”。
  - 已经约定了的规则或者程序，可以改变，但是同样，必须要经过一个事先约定好的“程序”。
  - 所以，组织规则体系的第二个层面，就是“用来制定规则和修改规则的规则”
- ④ “议事规则”可以看作是一套如何制定规则和修改规则的规则。

罗伯特议事规则·袁天鹏

101

## 总结会议问题的共性



罗伯特议事规则·袁天鹏

102

## 通用议事规则的根本原则

- ④ 《罗伯特议事规则》代表世界范围通行的一种“通用议事规则”，起源于英国议会
- ④ “通用议事规则”的核心和实质，就是通过合适的措施，谨慎仔细地保护并平衡组织和会议中个人和群体的下述权利：
  - 意见占多数者，即“多数方”（majority）的权利；
  - 意见占少数者，即“少数方”（minority）的权利，特别是对于占总人数少于二分之一但大于三分之一的所谓“强少数方”（strong minority）的权利；
  - 每个成员，即“个人”（individual）的权利；
  - “缺席者”（absentee）的权利；
  - 所有上述人群作为一个整体，即“集体”（the whole）的权利。
- ④ 组织的全体成员通过会议协商的方式表达其总体的意愿：
  - **多数方有权利决定**，但必须经过自由和充分的辩论，保护少数方权益；
  - 少数方有权利坚持，也有义务为集体利益而让步。
- ④ 有限授权：
  - 全体成员按照自己的意愿选出领导人，并将一部分权力交给领导人；
  - 同时，又必须明确地保留权力，避免领导人将自己的意志强加在组织的头上。

罗伯特议事规则·袁天鹏

103

## 不合规的动议

### 故意拖延

- 以妨碍会议秩序为目的滥用合规的议事手段
- (1) 任何在本质上没有意义或者荒谬的动议（主动议或者其他动议）都属于故意拖延。
  - (2) 不断提出“秩序问题”；
  - (3) 不断对主席的裁定提出“申诉”；
  - (4) 不断地要求将动议“搁置”；
  - (5) 提出毫无意义的“修改”；
  - (6) 在会议没有发生实质进展的情况下，重复提出“休会”；

### 无效动议

- 本无恶意但不合规的动议
- ④ (1) 违反法律或章程；
  - ④ (2) 超出组织宗旨或权限范围；
  - ④ (3) 与会议组织已经通过的且仍具效力的决定相冲突的动议；
  - ④ (4) 与之前在同一届会议中已经作出的决定在本质上相同的动议；
  - ④ (5) 与得到了暂时处理且仍在会议处理时限之内（委托给委员会、推迟到指定时间、被搁置、已“提出”“重新考虑”但尚未“讨论”）的动议在本质上相同或相冲突的动议；
  - ④ (6) 不是需要集体表决的（组织内的）公共事务
  - ④ (7) 处置本来属于职工个人的权益、财产等（但关乎到集体对个人的义务例如职工权益保护得除外）

### 主持人职责

主席应该永远保持礼貌和公正，但同时必须坚定地保护会议组织的利益。  
主席必须裁定所有“无效动议”为不合规，要避免和阻止任何成员以妨碍会议秩序为目的滥用合规的议事手段。  
主席绝不能仅仅为了加快会议进度而采取上面的措施。  
主席必须避免自己的个人情绪影响自己的判断。

罗伯特议事规则·袁天鹏

104

## 法定人数与会议通知

法定人数
法定人数 (quorum)
对于总人数确定的会议，至少出席多少人，会议才有效召开，会议做出的决议才有效力。
法定人数要根据不同的会议的情况而定，要兼顾
要在大多数情况下现实可行，所以不能太大
要有代表性，所以不能太大
可以小于“过半数”
法定人数的概念，也是为了兼顾出席方和缺席方之间的权益
一定数量的缺席方，不会阻碍足够有代表性的出席方开会决策
缺乏足够代表性的出席方，不会侵犯缺席方的权益

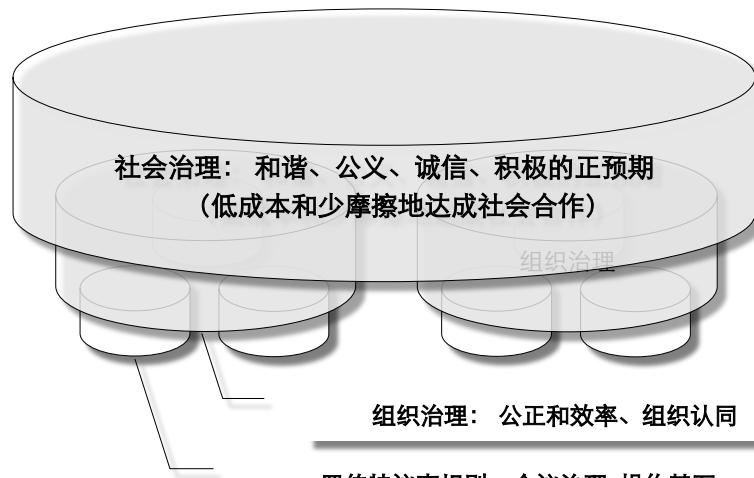
会议通知
法定无论法定人数如何规定，会议的通知都必须充分
以保证缺席方的知情权
以保证出席方提前准备意见的权利
会议通知必须提前足够的天数
保护参会者的知情权，保证充分理解、沟通即将讨论之议题的机会，避免突然袭击
临时会议的通知中没有列明的动议，即使表决也是无效的
保护缺席方的知情权和选择权

罗伯特议事规则·袁天鹏

105

## 课程总结

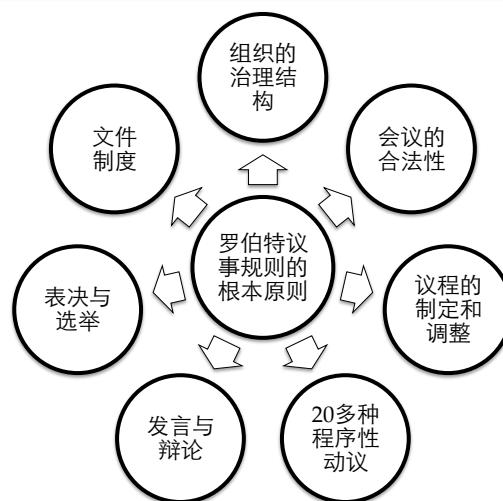
## 公司治理乃至社会治理的操作型基石



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

107

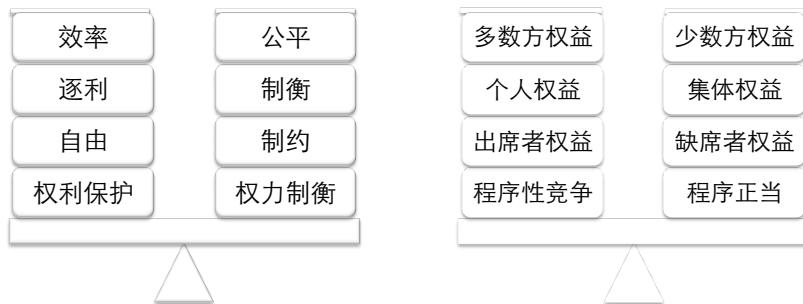
## 《罗伯特议事规则》的总体构成



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

108

## 《罗伯特议事规则》所体现的平衡



11-8-11

罗伯特议事规则·袁天鹏

109

## 理念汇总

### ④ 独立意识：

- 权利意识、参与意识、契约意识、程序意识、
- 独立意识、多元意识、妥协意识、包容意识、
- 理性意识、聆听意识、平等意识、尊重意识

### ④ 修身：

- 每个人都坚持独立思考，并同时尊重别人的观点
- 每个人都保护自己的权利，并同时尊重别人的权利
- 不同的观点，可以不同意，但要听下去——那是在尊重人家的权利
- 世界的价值是多元的、是相对的，不要相信绝对的价值。

### ④ 信念：

- 相信只有规则才会最终保护自己
- 相信暴力只会带来暴力

罗伯特议事规则·袁天鹏

110

## 总结：罗伯特议事规则为你带来的好处



罗伯特议事规则 · 袁天鹏

111

The End

Thanks to everyone!

袁天鹏 13381119777  
[dinglitri@gmail.com](mailto:dinglitri@gmail.com)  
腾讯微博：袁天鹏