

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

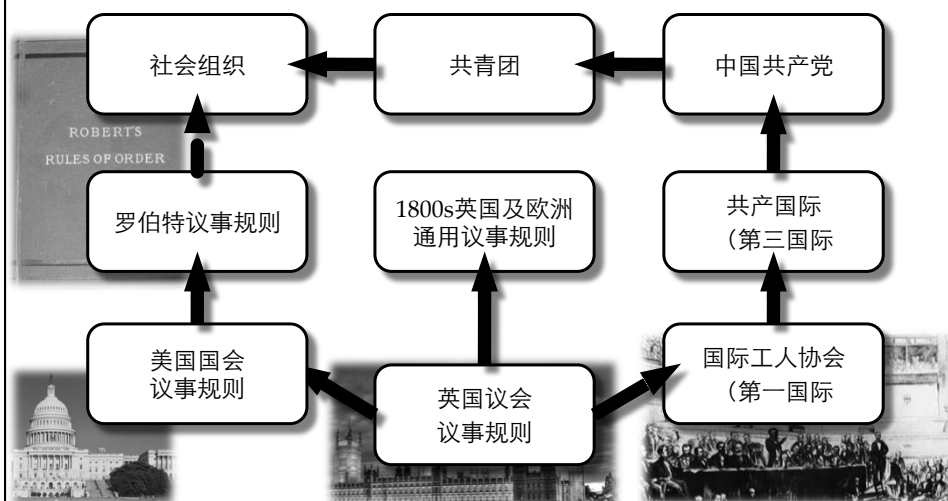
- 1921年7月23日至31日，中国共产党在上海召开第一次全国代表大会。
- 出席大会的有各地共产主义小组（当时，在法国的共产主义小组还没有和国内取得联系，所以没有派代表出席）。
- 共产国际代表马林出席了会议。
- 大会讨论了政治形势、党的基本任务、党的组织原则和组织机构等问题，通过了《中国共产党的第一个纲领》和《中国共产党的第一个决议》。
- 第一次全国代表大会的召开，宣告了中国共产党的成立。
- 很遗憾，《中国共产党的第一个纲领》和《中国共产党的第一个决议》这两份文件都没有保存下来，只能根据保存在共产国际的英文译本再转译回来。



罗伯特议事规则·袁天鹏

3

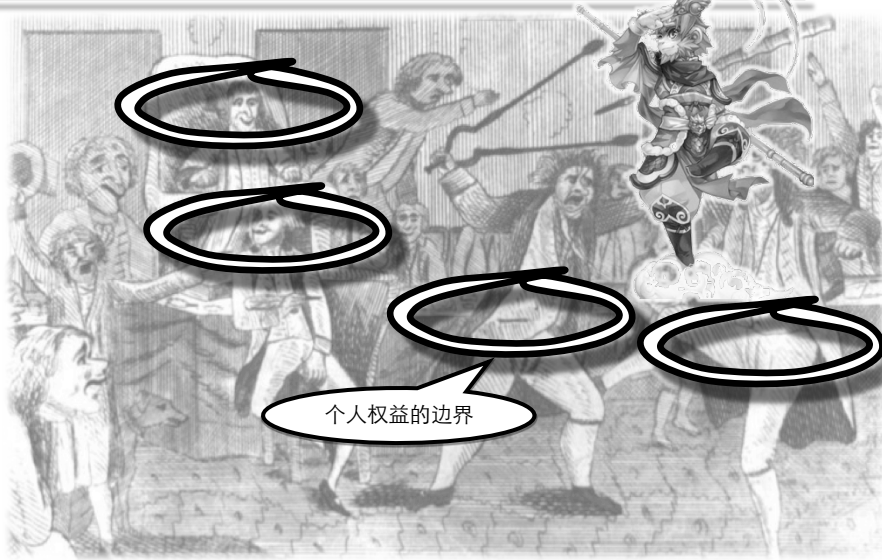
罗伯特议事规则是通用议事规则的代表



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

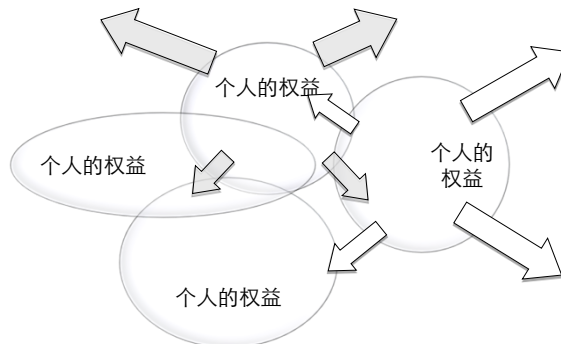


罗伯特议事规则·袁天鹏

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



“What luck!”
哈哈，幸亏还有这本书！

罗伯特议事规则·袁天鹏

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”？

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

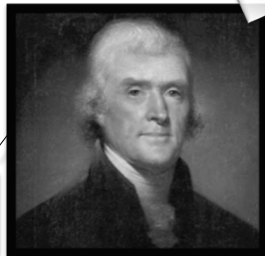


美国大陆会议
通过独立宣言

罗伯特将军
通用议事规则



托马斯·杰斐逊
第二任总统
国会议事规则



罗伯特议事规则·袁天鹏

8

罗伯特议事规则的发展

第1版
1876

全球销量已超过500万册!

第4版
1915

第7版
1970

第10版
2000

首个中文
全译本 2008

罗伯特议事规则·袁天鹏

9

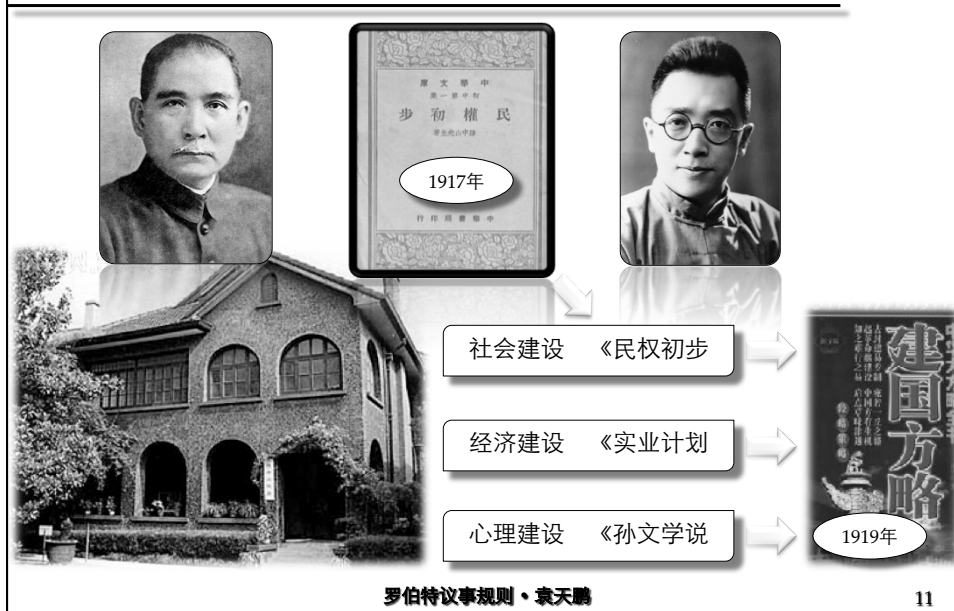
罗伯特议事规则受到最广泛的承认——民间发展

corbis

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 自会议制度始於英国，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，则将如啖蔗，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》

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。临时时把一本Robert's Parliamentary Law交给我，要我与麻哥（刘成愚）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。

引自 黄季陆《蒋梦麟先生与国父的关系》

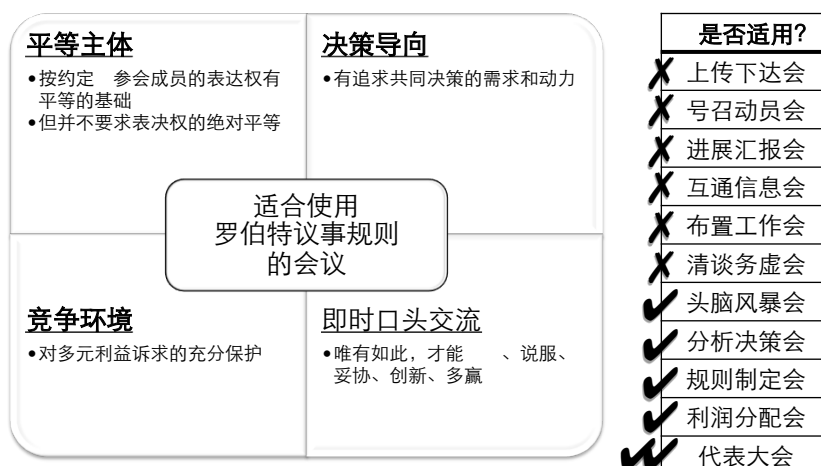
黄季陆说蒋梦麟告诉他，

- 一日总理、刘成愚和我三人在一起，总理忽然对我和刘先生讲，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，要我和刘成愚把它翻译成中文，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。

胡适对罗氏议事规则的评价

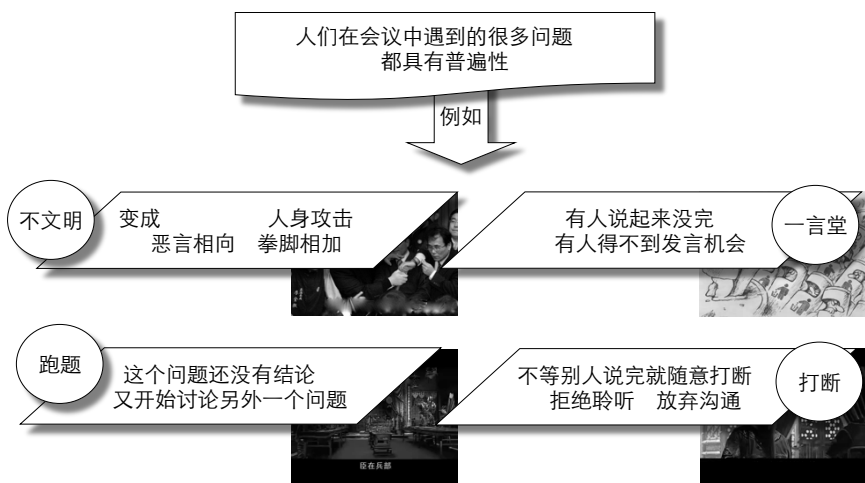
甚至，胡適還有機會主持會議，實際練習。當時胡適是美東校際組織「世界學生會」康乃爾大學分會的負責，1913年10月8日，胡適第一次坐在主席的位置上，「是夜世界會有議事會，余主席，此為生平第一次主議事席，始覺議院法之不易。余雖嘗研究此道，然終不如實地練習之有效，此一夜之閱歷，勝讀議院法三月矣。」這一次主席，給胡適留下了難忘的印象，直到晚年給唐德剛做口述時，胡適還把這一節拎出來，發揮了一番，說：「在1910年至1920年這段時期裏，幾乎所有的美國學生會的章程都明文規定，各種會議的議事程序要以『羅氏議事規程』（Robert's Rules of Order）為準則。」「由於參加乃至主持這些會議，以及學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

延展：适用“罗伯特议事规则”的会议

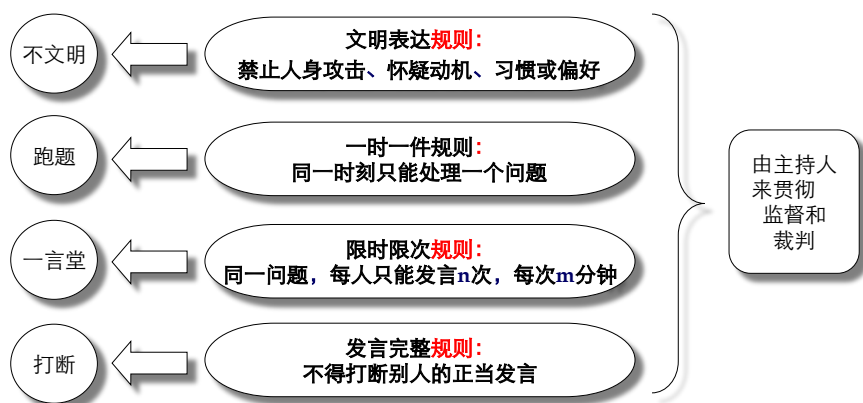


发言与辩论规则

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

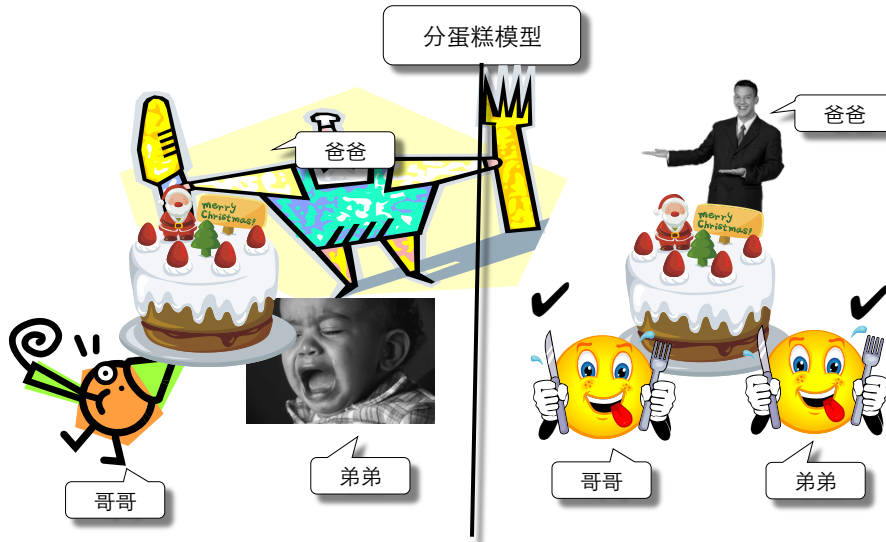
主持中立规则:
主持人不得发表意见, 不得总结别人发言,
必须保持中立和公正。

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□



罗伯特议事规则·袁天鹏

21

与“杀人游戏”的类比



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，权力的来源自上而下。
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

• 来源与人的潜能的释放

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



面向主持规则：
只能对着主持人发言，参会者之间不能直接辩论。

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

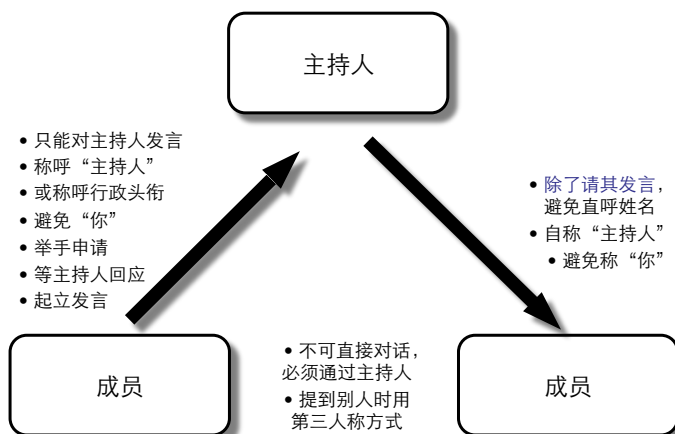
我的职责就是让会议顺利地进行



罗伯特议事规则·袁天鹏

25

礼仪规范



罗伯特议事规则·袁天鹏

26

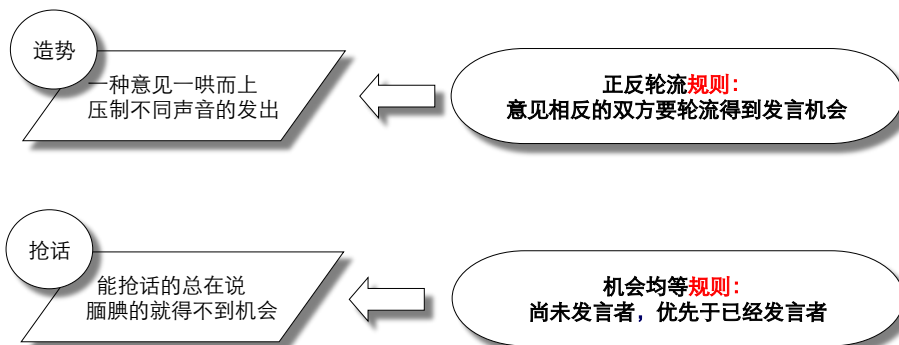
连续剧《恰同学少年》中的读书会片段



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



关于表决，你忽略了什么？——（1）表决时机

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

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

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	$\frac{\text{赞成}}{\text{在场且投票者}} = \frac{\text{赞成}}{\text{赞成} + \text{反对}} > \frac{1}{2}$	$\frac{4}{4+3} > \frac{1}{2}$
2	$\frac{\text{赞成}}{\text{在场者}} = \frac{\text{赞成}}{\text{赞成} + \text{反对} + \text{弃权}} > \frac{1}{2}$	$\frac{4}{4+3+2} < \frac{1}{2}$
3	$\frac{\text{赞成}}{\text{所有成员}} = \frac{\text{赞成}}{\text{赞成} + \text{反对} + \text{弃权} + \text{缺席}} > \frac{1}{2}$	$\frac{4}{4+3+2+2} < \frac{1}{2}$

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

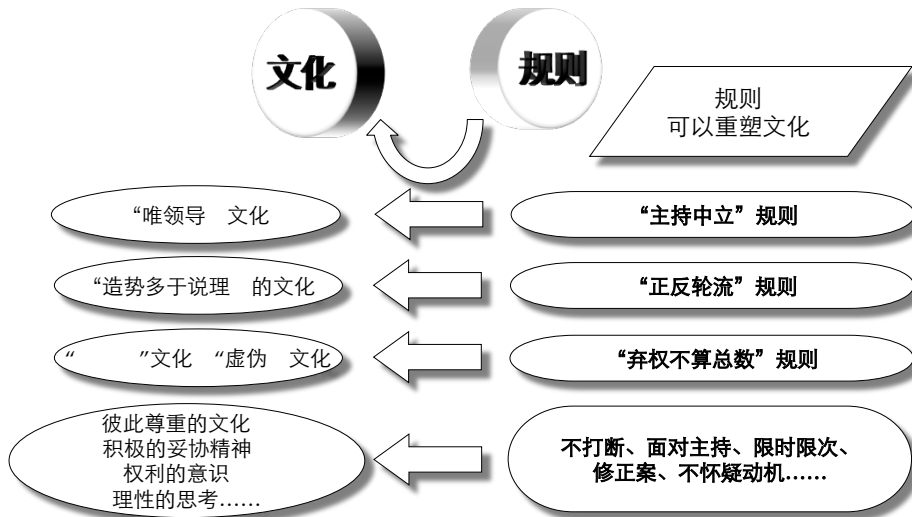
34

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

“文化”与“规则”是同一个硬币的两面



罗伯特议事规则·袁天鹏

快速表决（一致同意）

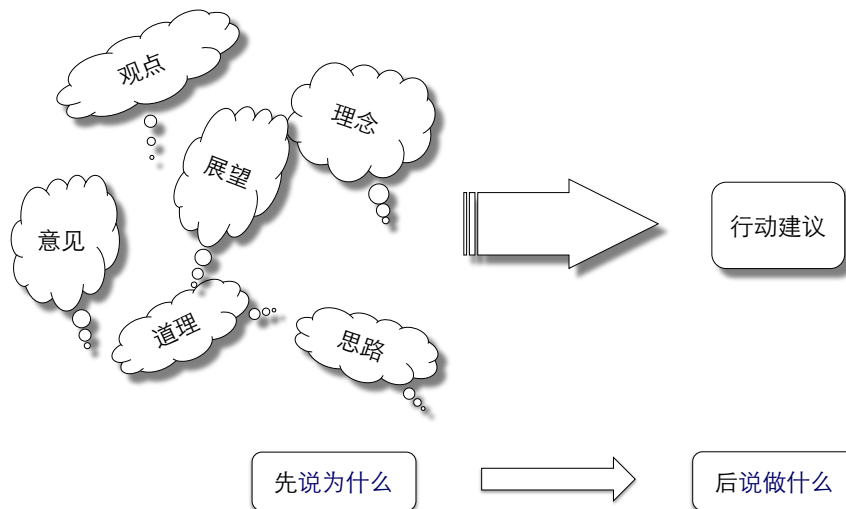
- 📌 快速表决 = 一致同意 (unanimous consent)
 - 📌 是一种表决方式，用于例行事务或主持人认为意见比较一致的时候。
- 📌 程序
 - 📌 主持人问：“如果没有人反对，我们将通过……。是否有人反对？（稍候）既然没有人反对，我们通过……。”
 - 📌 任何一个人说“反对”，主持人就必须回到正常的程序。
- 📌 背后机理
 - 📌 虽然规则必须保护“少数方”的权利，但是如果少数方需要保护，那么就没有必要教条地执行规则。
 - 📌 任何人、只需一个人就可以要求回到正常表决程序，避免滥用。
 - 📌 兼顾“规则的严肃性”和“灵活性”，通过机制设计，避免滥用。
- 📌 注意
 - 📌 “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)

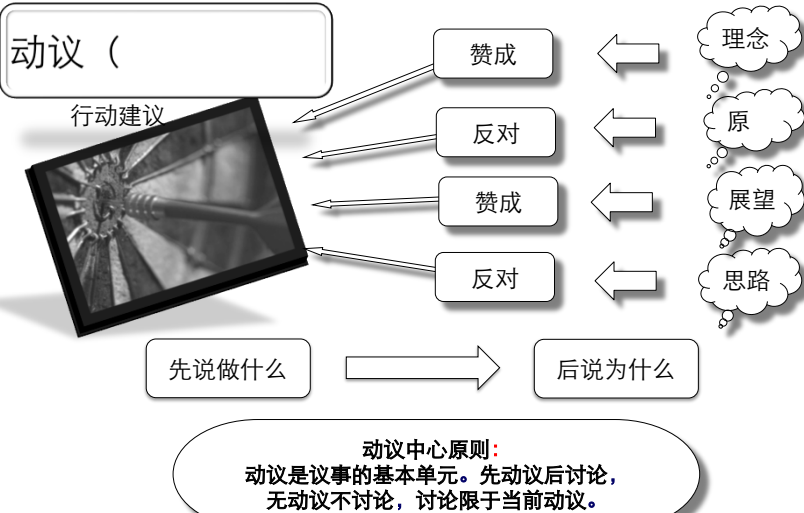
- 📌 提问规则
 - 📌 提问需要首先取得发言权，不可以打断别人的发言，提问不需要附议。
 - 📌 问题必须面向主持人提出，但可以用第三人称指定由其他人来回答。
 - 📌 如果提问者未指定回答者，主持人应询问谁来回答并请知情者回答。主持人不应该回答除议事规则类问题之外的具体问题。
 - 📌 取得一次发言权只能提出一个问题，最多由一个人回答。但如果提问者认为回答者对问题本身理解有误，可以澄清问题并要求重新回答，主持人应根据自己的判断允许最多一次澄清和重新回答，重新回答时可以请不同的人回答。
 - 📌 主动补充回答问题，或未经安排主动介绍情况，需以动议形式得到过半数的批准。
 - 📌 对回答不满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



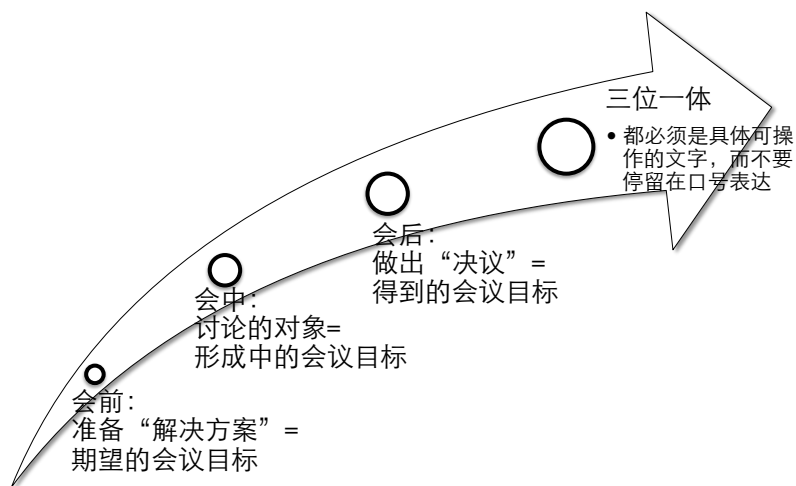
什么样的建议成为动议？

- 某公司向全体员工征集合理化建议，下面是一些例子，这其中有普通员工提的，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。
- 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。

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"> • 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。 • 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
结果	<p>要有衡量的指标</p> <ul style="list-style-type: none"> • 不要说“加强监督”，而要说“编写……的调查报告” • 不要说“落实流程”，而要说“抽查……并编写……流程落实报告交……审阅”

树立观念“会议目标必须在会议通知中明确”



辩论：理念，还是行动？（案例分析）



拉住孩子的手

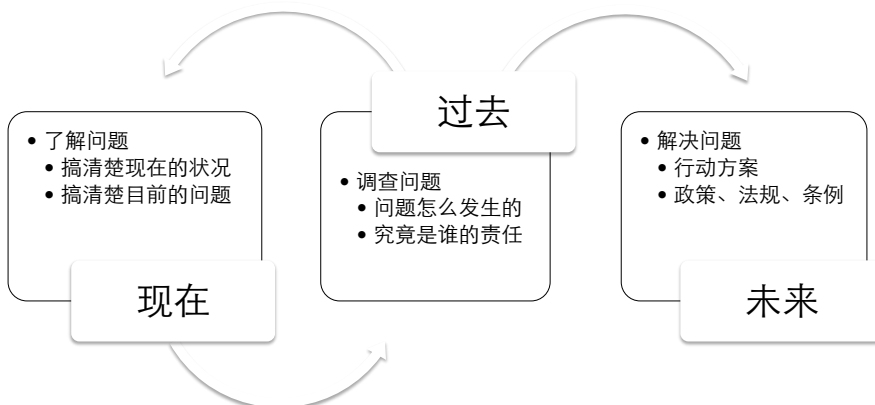
中国企业家联合赈灾行动

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

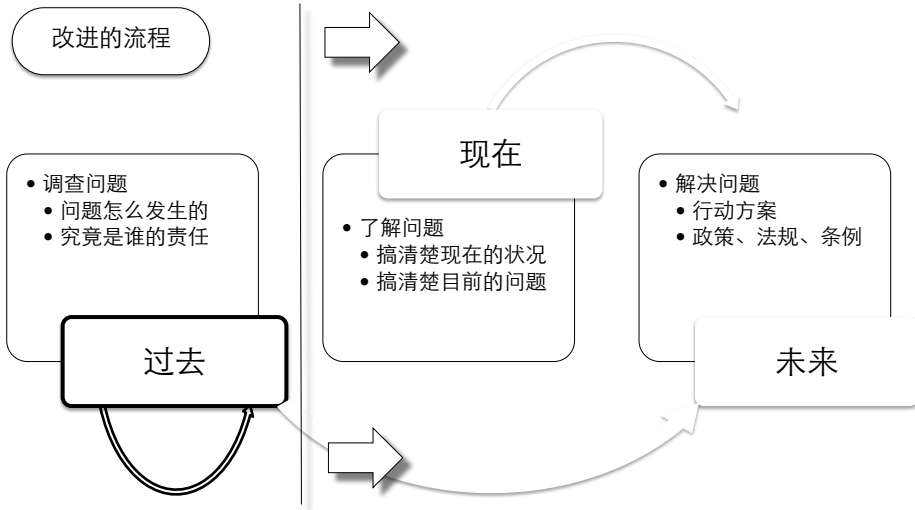
常见的解决问题的流程



罗伯特议事规则·袁天鹏

46

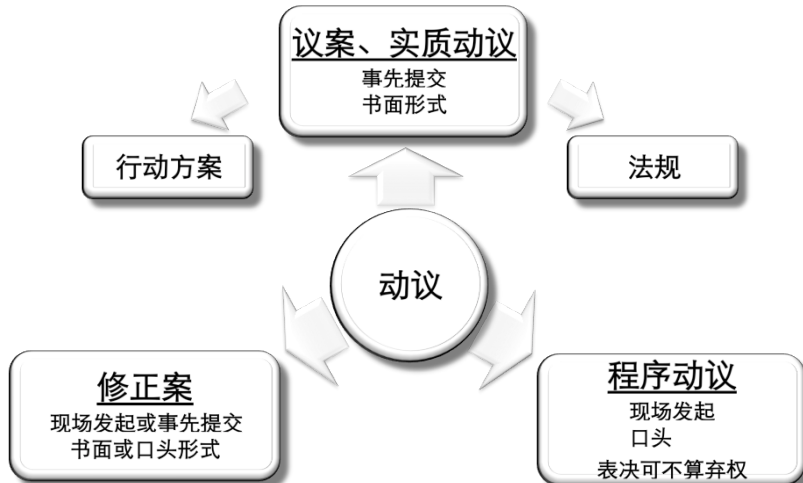
动议的思维方式：面向未来的行动



罗伯特议事规则·袁天鹏

47

动议的种类



罗伯特议事规则·袁天鹏

48

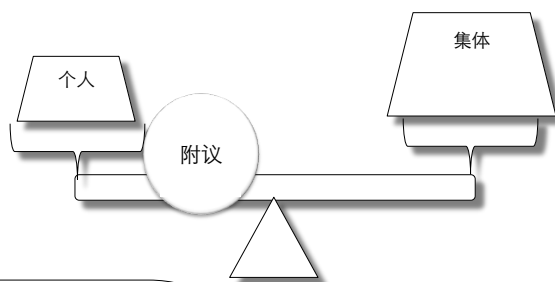
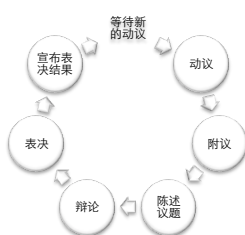
动议运行的“六部曲”



罗伯特议事规则·袁天鹏

49

附议：精巧的平衡设计



附议的定义：
只是“同意讨论”，即附议人觉得刚刚提出的动议
值得会议花时间考虑，但附议人不一定赞成。

附议的使用：
要避免乱用，附议仅仅用在刚刚有人提出动议之后，
在发言中，必须用“赞成”或“反对”表达立场，
不要再使用“附议”这个术语。

罗伯特议事规则·袁天鹏

50

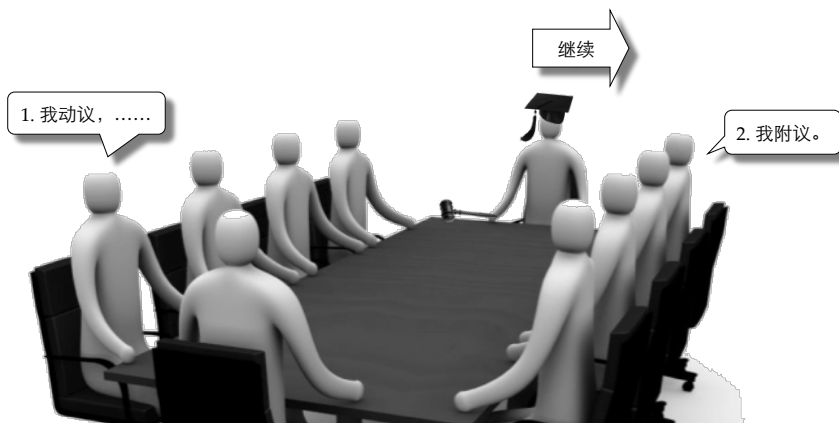
第1部曲：动议



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！

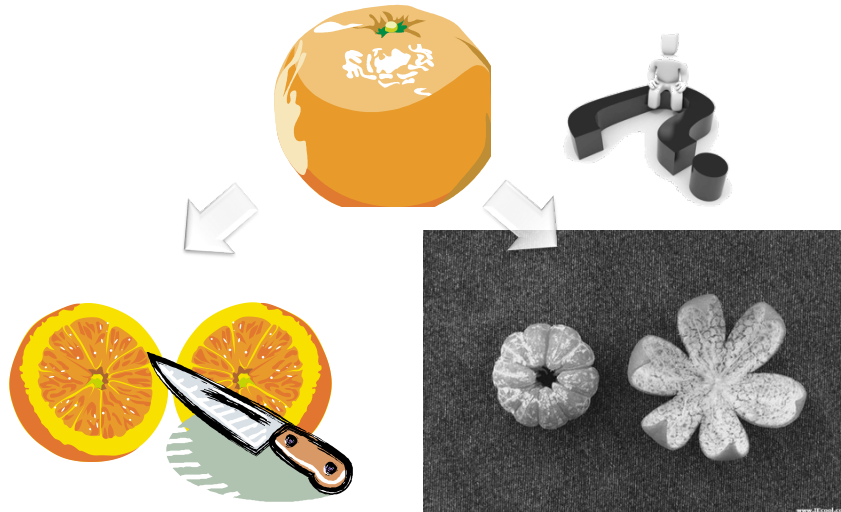
一个动议周期结束



罗伯特议事规则·袁天鹏

56

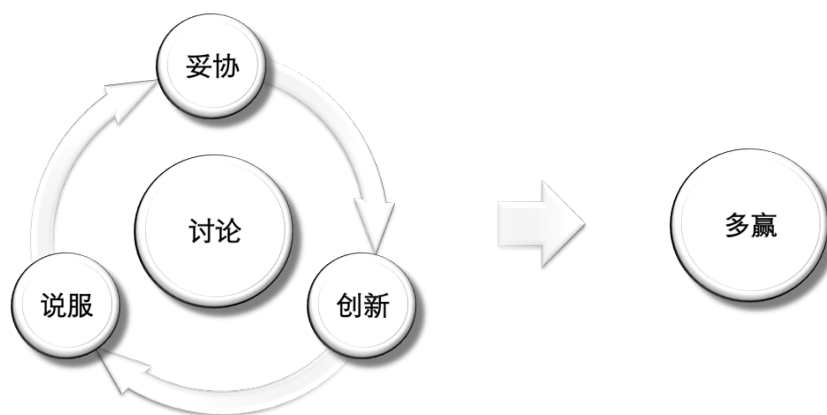
“辩论”的意义：分桔子模型



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

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》

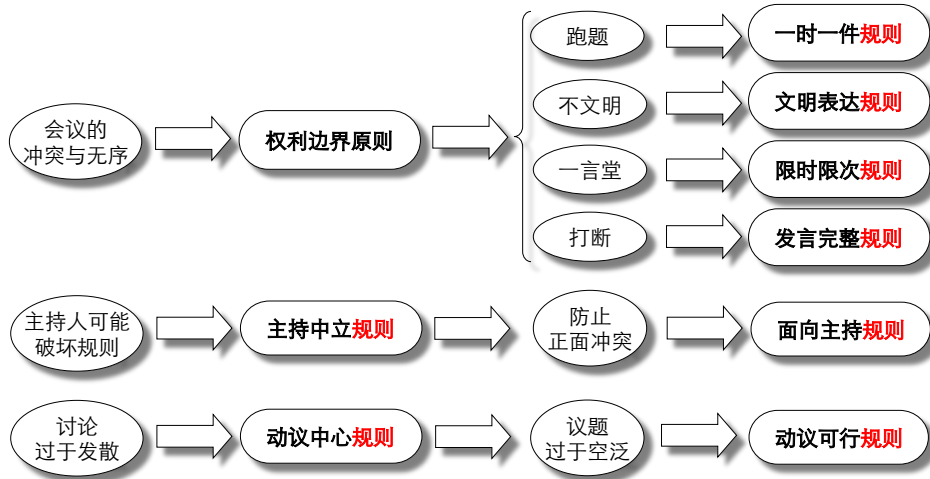
结论：

- 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

回顾



南唐村民的“议事规则歌谣”

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

哼唱“议事规则歌谣”

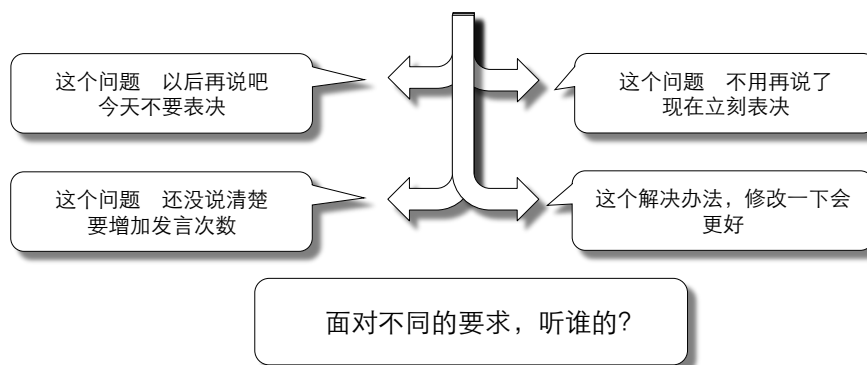
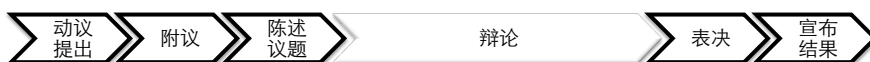


罗伯特议事规则·袁天鹏

63

程序动议

程序动议：要解决的问题



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。

维护规则的严肃性：秩序问题和申诉

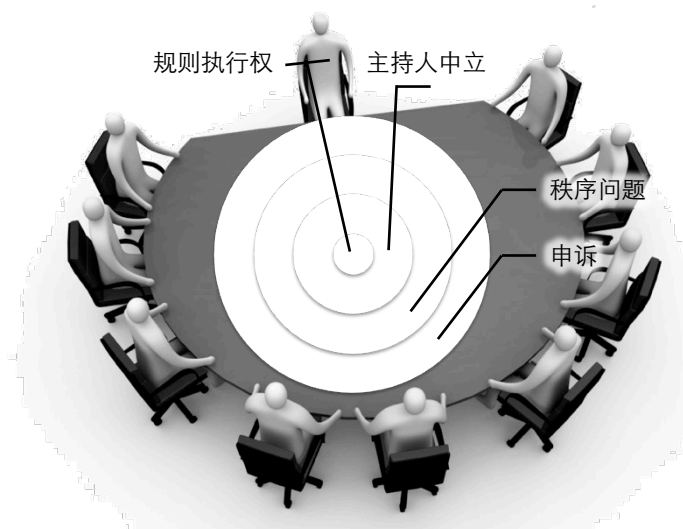
- 👑 议事规则的根本原则：有限授权原则
 - 📌 授权必须有收回授权的机制
 - 📌 参会者授权主持人来执行规则；规则是“公共品”，所以必须保留收回这个授权的程序和机制
 - 📌 即使主持人享有对于事务的最终决策权，也不应拥有对于规则的擅改权
 - 📌 必须维护规则的严肃性，保持决策的前后统一，避免规则的反复无常
- 👑 对主持人的“规则执行权”的监督
 - 📌 第一个层面：主持人不发表意见
 - 📌 第二个层面：参会者有提出“挑战”的机制 → 秩序问题
 - 📌 第三个层面：如果主持人和挑战者存在分歧，最终的裁定权在全体参会者 → 申诉

2009年7月26日

罗伯特议事规则·袁天鹏

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

- ☞ 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。

维护规则的严肃性：秩序问题和申诉（2）

- ☞ 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；

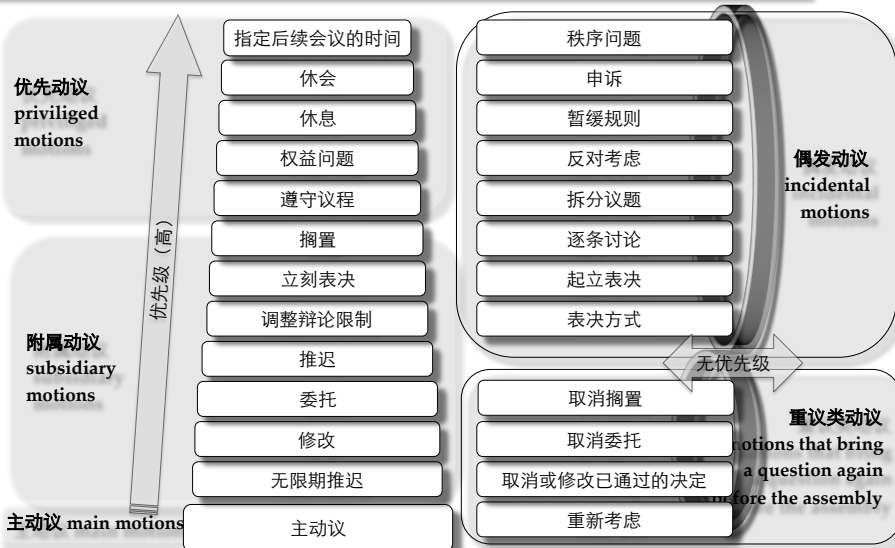
用“程序动议”来出牌博弈：《大慈善家》的董事会



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“2/3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“2/3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

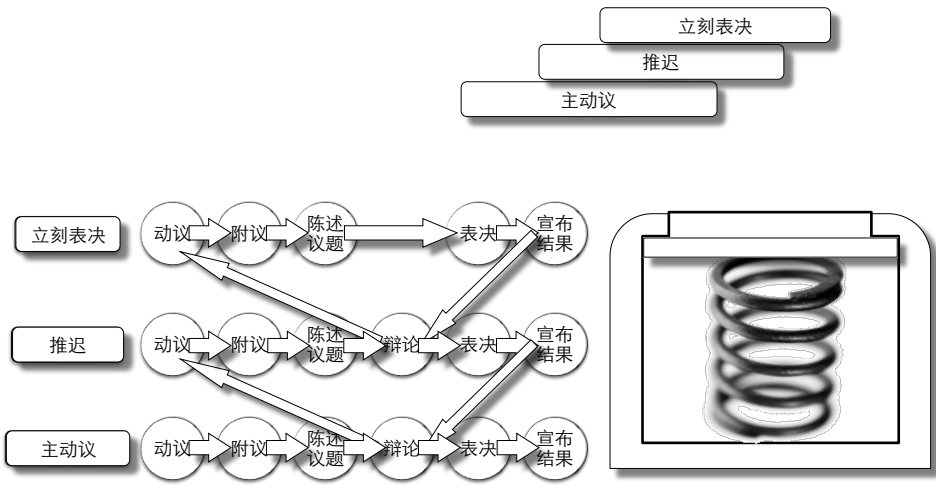
各程序动议的功能特点（2）优先动议及部分偶发动议

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“2/3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于同样的主题，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“2/3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



Main.4.1.
我动议的理由是.....

Main.4.3. = Amend.1.
我动议修改.....为.....

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

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.4.2.
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.4.5. 等待片刻
没有人发言 那我们
表决修正案

继续



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

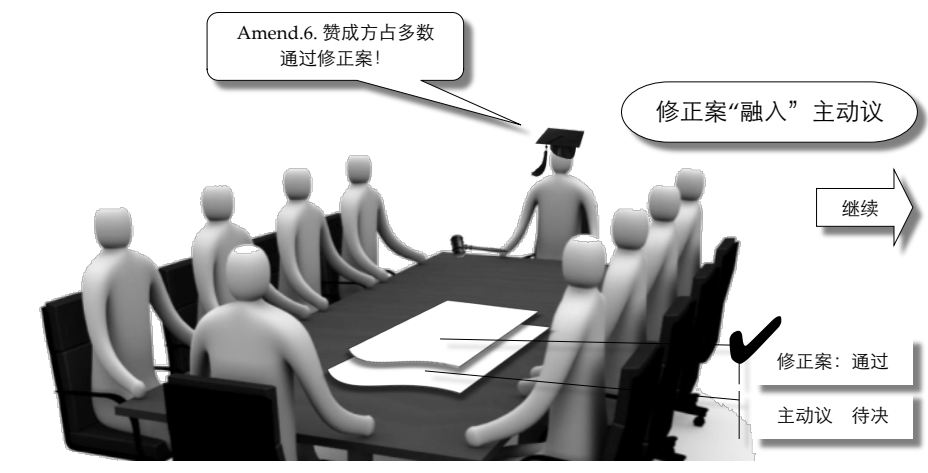
主动议待决 + 修正案的表决



罗伯特议事规则·袁天鹏

79

主动议待决 + 修正案通过



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



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



罗伯特议事规则·袁天鹏

82

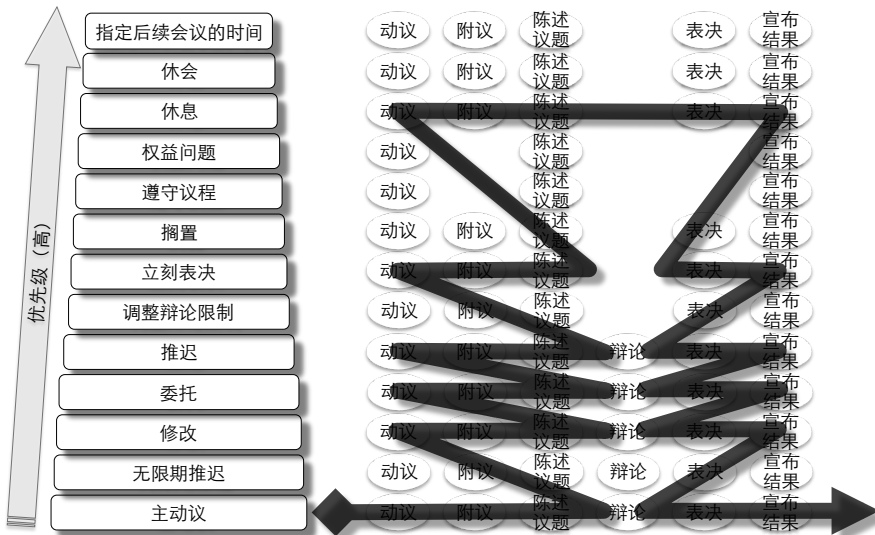
修改后的主动议：宣布表决结果



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

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) : 待决议中, 正在讨论的那一个

优先级

- 动议之间的优先级是经过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

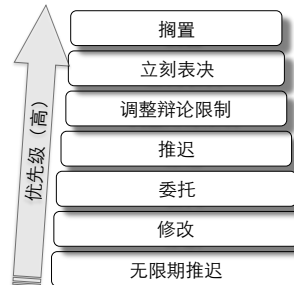
动议的分类描述 (1) 附属动议

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

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

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



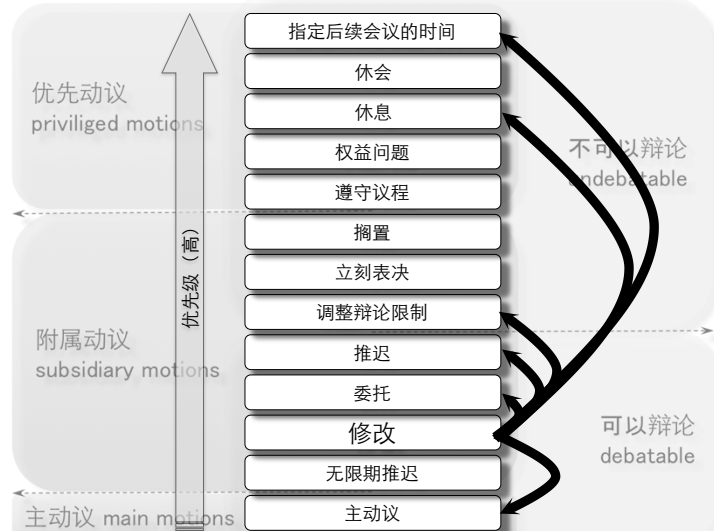
动议间的相互作用：附属动议作用于主动议的关系



罗伯特议事规则·袁天鹏

87

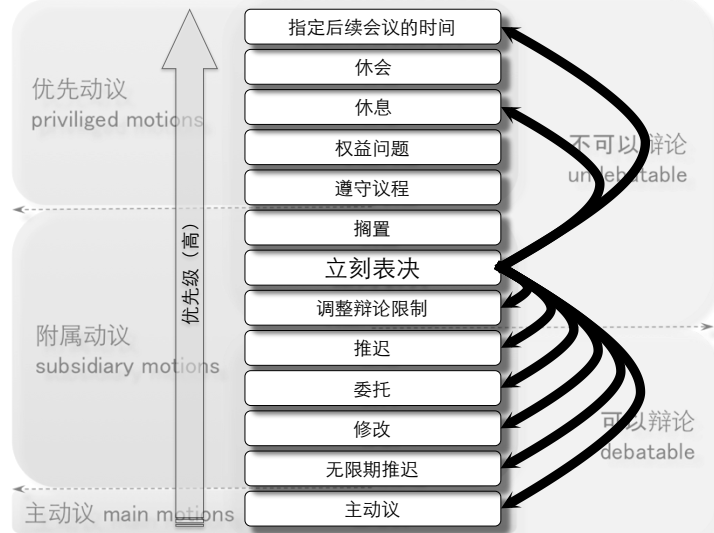
例如，修改 (Amend) 对其他动议的作用



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	是否可以重新考虑
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	是否可以重新考虑
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

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

用途:

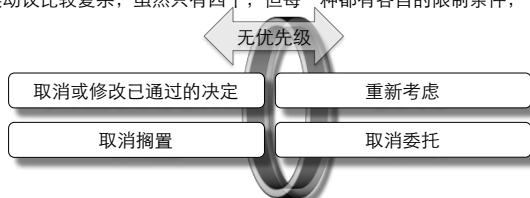
- 议事规则有一项基本原则: 已经做出的决定, 尽可能避免重复讨论。
- 对这一原则, 既不能绝对化, 也不能随意化, 必须在明确的条件下, 按照明确的程序, 重新讨论或改变已经做出决定, 以保持决策的前后一致性, 避免决策的不稳定, 避免反复无常。
- 本类动议就是为了解决这个问题, 定义明确的条件、程序和规则, 改变已经做出的决定;

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:

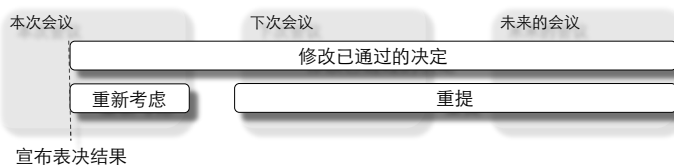
- 基本上只能在没有待决动议的情况下提出;
- 议事规则的另一项基本原则: 改变已经做出的决定, 需要比通过一项新决定更高的条件;
- 本类动议比较复杂, 虽然只有四个, 但每一种都有各自的限制条件;



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



修改已通过的决定

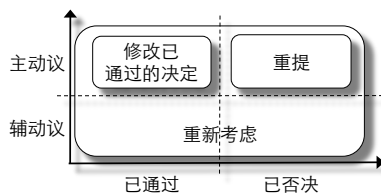
- 直接提出怎么修改
- “修改已通过的决定”本身的通过, 意味着新的决定已经做出;

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

重提

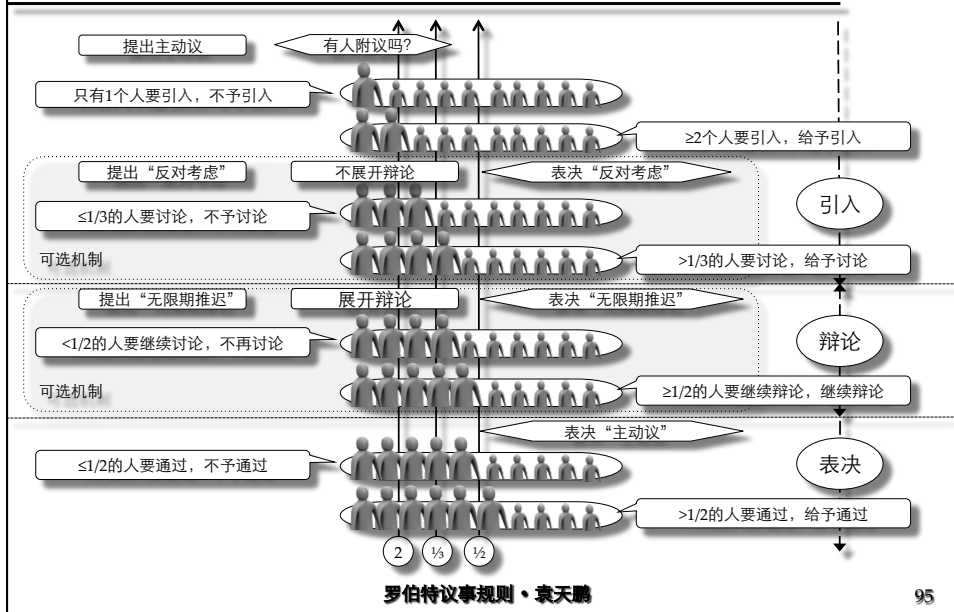
- 重新提出之前被否决的主动议, 就当是新的动议一样;



罗伯特议事规则·袁天鹏

94

个人、少数、多数、集体权利的平衡机制

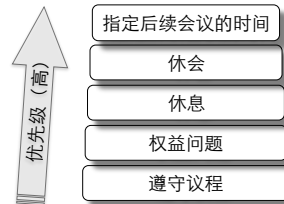


95

动议的分类描述 (2) 优先动议

优先动议 (privileged motions)

- 用途:
 - 应对会场出现的特殊、紧急或重要的情况;
- 类属
 - 属于辅动议、程序动议;
- 特征:
 - 跟当前讨论的动议没有关系;
 - 不能应用在其他动议上;
 - 往往需要优先处理, 所以称为“优先动议”;
 - 都不需要辩论, 有些还需要附议;
 - 优先级比较高, 彼此之间也有优先级;



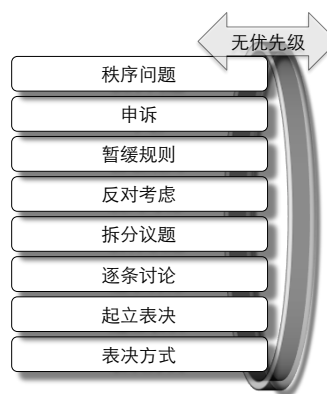
罗伯特议事规则·袁天鹏

96

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：
 - 属于辅助动议、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

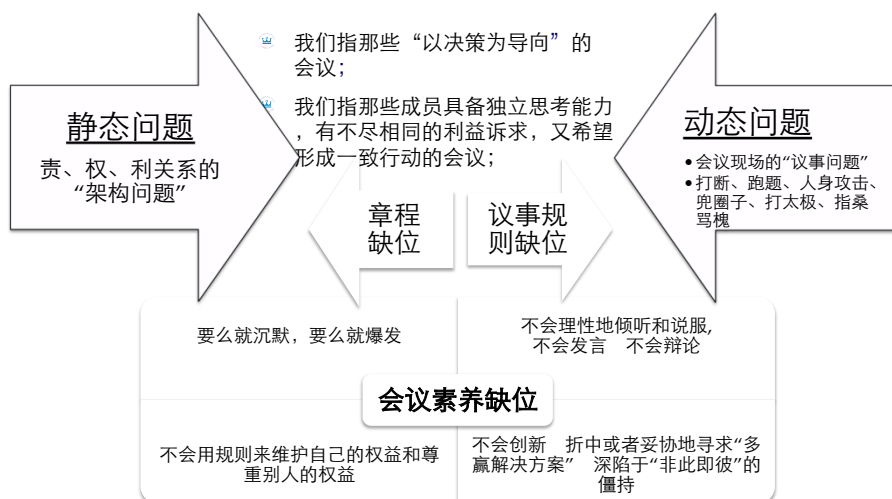
- ☑ 这个人怎么没得到主席准许就说话?!
 - ☑ 向主席提秩序问题!
- ☑ 这个人发言超时了! 或者超过次数限制了!
 - ☑ 向主席提秩序问题!
- ☑ 这个人怎么说话带有人身攻击的口气啊!
 - ☑ 向主席要求发言人遵守秩序! ——也是秩序问题。
- ☑ 电话响了、有人违规!
 - ☑ 请主席执行罚则! ——也是秩序问题。
- ☑ 环境嘈杂、太冷、太热、看不清楚、听不见、有人生病等等
 - ☑ 提出“权益”问题

会议架构与代表大会

广义“议事规则”：包含章程的治理架构

- ☞ 是不是仅指“如何开会”呢？——不完全是，开会方法是它的一部分。
- ☞ “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”
- ☞ “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。

总结会议问题的共性



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：
 - ④ 意见占多数者，即“多数方”（majority）的权利；
 - ④ 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；
 - ④ 每个成员，即“个人”（individual）的权利；
 - ④ “缺席者”（absentee）的权利；
 - ④ 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：
 - ④ 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；
 - ④ 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：
 - ④ 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；
 - ④ 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。

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“申述”；
- (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”；

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。

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）

法定人数与会议通知

法定人数

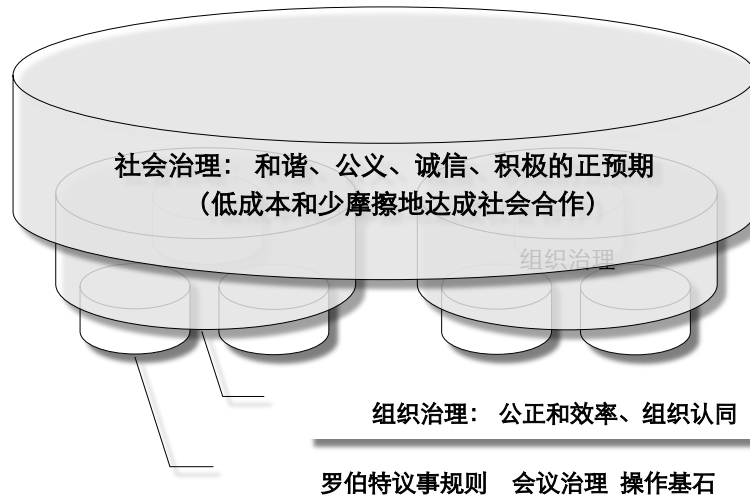
- 法定人数 (quorum)
 - 对于总人数确定的会议，至少出席多少人，会议才有效召开，会议做出的决议才有效力。
- 法定人数要根据不同的会议的情况而定，要兼顾
 - 要在大多数情况下现实可行，所以不能太大
 - 要有代表性，所以不能太小
 - 可以小于“过半数”
- 法定人数的概念，也是为了兼顾出席方和缺席方之间的权益
 - 一定数量的缺席方，不会阻碍足够有代表性的出席方开会决策
 - 缺乏足够代表性的出席方，不会侵犯缺席方的权益

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

课程总结

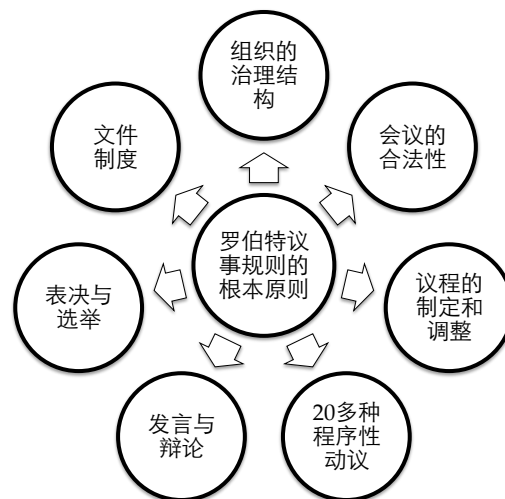
公司治理乃至社会治理的操作型基石



罗伯特议事规则·袁天鹏

107

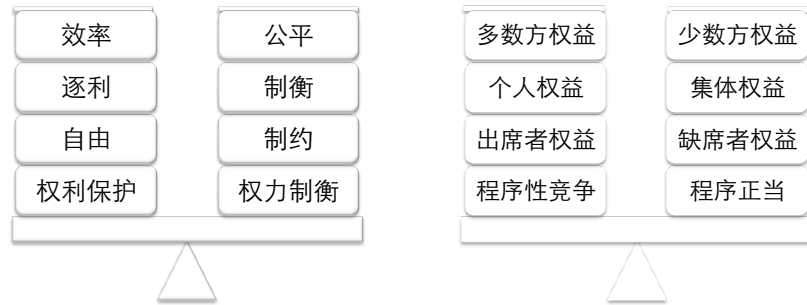
《罗伯特议事规则》的总体构成



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

👑 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

👑 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。

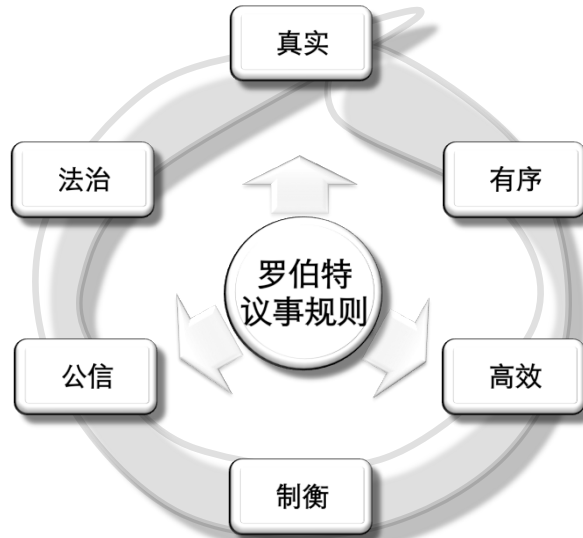
👑 信念:

- 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

腾讯微博：袁天鹏