

议事规则导引

公司治理的操作型基石

孙涤 郑荣清 著

(第二版)

格致出版社



上海人民出版社

议事规则导引

公司治理的操作型基石

孙涤 郑荣清 著

(第二版)

图书在版编目(CIP)数据

议事规则导引:公司治理的操作型基石/孙涤,郑荣清著.—2版.—上海:格致出版社:上海人民出版社,2015

ISBN 978-7-5432-2552-7

I. ①议… II. ①孙… ②郑… III. ①企业-会议-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 227052 号

责任编辑 钱 敏
美术编辑 路 静

议事规则导引——公司治理的操作型基石(第二版)

孙涤 郑荣清 著

出 版 世纪出版股份有限公司 格致出版社 世纪出版集团 上海人民出版社 (200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co) 编辑部热线 021-63914988 市场部热线 021-63914081 www.hibooks.cn 发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心	印 刷 上海中华印刷有限公司 开 本 850×1168 1/32 印 张 5.75 插 页 2 字 数 74,000 版 次 2015 年 10 月第 1 版 印 次 2015 年 10 月第 1 次印刷
---	---

作者简介

孙 涤

经济硕士和管理博士；加州州立大学（长堤）商学院教授，北京大学等多个院校的兼任教授；担任美国华裔教授学者协会会长，曾任中国建设银行总行投资银行部总经理、深圳发展银行首席信息官、留美中国经济学会会长等职，美国富布莱特研究学者。有近二十本中文书在国内刊行，并在报刊和网络上辟有专栏传播现代管理的理念和实践。

郑荣清

经济信息管理学士（中国金融学院）、金融学硕士（英国伦敦商学院）；阿里巴巴集团资深总监，先后负责集团战略部、阿里妈妈事业部的业务发展和战略规划等相关工作；曾任职于中国建设银行总行和麦肯锡（北京）公司。

[导言]

通过有效的议事程序 来实现公司治理的民主制衡

—

开放和市场化以来,理性和制衡得到了广泛传播,几乎成了我们社会生活的日常用语。但如何使人们在一贯自利追求(即理性)的同时,始终以他人的理性行为为其限度(即制衡),却是一个操作上的难题。诸多乱象和困局,都是两者之间的界定不明、冲突无法在实践中平衡的表现。惟有相辅相成地处理好理性追求和有效制衡两股力量,小自家庭大到国际的各种事务才能得到有效处理,并持久成长。

市场经济制度是人类发明的最精巧的工具。熙来攘往的逐利行为,怎么才能有序地展开和持续扩

张？作为市场交易的基础，信守合约的规则可以追溯到希腊和罗马的法规，更远一些，乃传承于公元前 14 世纪逃出埃及之后摩西代表犹太先民与上帝订立的“约法”，甚至远溯至公元前 18 世纪的汉谟拉比法典。问题是，这些先进文化的庄严法典和贤达圣哲的堂皇经典，怎样才能落实到我们彼此规范的操作细节上？

笔者 1981 年底留美，未曾感到过什么“文化冲突”，令我惊奇的，倒是彼地彼俗的安排为什么能够如此不别扭。我发觉美国校园里形形色色的自发社团，没有人在领导、指导、辅导、督导，却可以办得有声有色和中规中矩。1988 年我拿了博士在美执教，开始参加更为正式的各类会议，体会到会议的形式尽管有简有繁，但其程序的本意却是高度一致的。1995 年提为正教授后我有机会参加全校事务的制定，更认识到逻辑严谨且能有效制衡的议事规则不可能直接出自“上帝之手”。1996 年我当选为全校的学术研究委员会主席，此职的重要性在于能分配大学的研究经费：评判谁有能力和资格得到当年度的科研经费。委员会成员都是资深教授，要在他们之中组织会议来评议敏感

题目自然是压力不小。一时间我对自己的心虚气短颇感烦虑,几乎萌生让贤之心。幸好承副校长指点,她赐以《罗伯特议事规则简本》一册,并安慰我说,这本小册子包含了主持会议讨论的一切需要。她自己还把小书揣在手袋里,吃不准的时候常拿出来请教呢。1997年我担任信息管理系主任,主持会议更是经常得益于这本小册子。1999年我开始返国服务,对议事规则的重要性有了进一步的认识,体会到若是大家都能认同一套明白自洽的议事规则,遵从它并据以操作,将能带来莫大的效率。各类集体性的决策,小自小学班会,大到国民大会,无不更能富有成效。

二

2002年我受邀参加盖茨先生在西雅图主持的“微软高峰会议”,随后抽空游玩了附近的圣璜群岛。其地处美加边境,纬度虽高,雨量却极为充沛,因此形成罕见的温带雨林,景观迷蒙,苍翠欲滴,令人忘返。在漫步一个大草坪时,我蓦然看到一块倾颓的纪念碑,

上面镌刻有罗伯特(Henry Martyn Robert, 1837—1923)的名字,记载着历史上的一件趣事。美国和加拿大(当时在宗主国英国治下)的居民为一只猪产生争执,几乎引发成两国之间的战争,世称 Pig War 的冷战(1859—1872),最终由德国的威廉一世调停而得以化解。其间双方曾遣军相互对峙一年多,在剑拔弩张的时期,罗伯特刚从西点军校工程兵种毕业不久,以见习军官驻扎于此地。由于表现卓越,罗伯特最终升任为陆军后勤总监,官拜准将,是工程兵所能达到的最高军阶。他可能是少数不曾亲手杀过人也并没有计划杀人的美国名将之一,永垂史册的彪炳贡献就是我们这里推介的“议事规则”。

罗伯特自称,痛感于 25 岁那年他主持的一次会议的失败,觉得议事能否有成效,对公共事务实在太重要了,必须要有规则可依。1876 年他 39 岁时初版了《议事规则》。该书意义深远,并且立即为人们所认识,影响迅速扩大,被广泛接受成为各类会议的议事准则。《议事规则》同年就有了第二版;罗伯特于 1915 年订立了第四版,内容大为扩充和完善。由于他的独

特贡献,书的名字也早就被公认为《罗氏议事规则》(Robert's Rules of Order)了。

议事规则最初是应英美等代议制国家的议会需要而产生的,议会法规对议事所做的规定不厌其详,繁复程度令大众望而生畏,因而限制了议事规则在民间的广泛运用。罗伯特订立的议事规则简单实用,很快成了议事领域的准则。从理念到实践,罗氏议事规则早已深深地根植到了全世界人类团体各类各种会议的议事程序之中。当今的世界受惠于罗伯特先生甚厚,无论是公共领域中的联合国大会、欧盟议会、美国国会的议事程序,还是私人领域里如上市公司、合伙小店、兴趣团体、学校班会等的议事章程,无不以罗伯特总结的议事规则为依据和蓝本。而议事规则也成了一门专门的学问,无论在欧、美、亚洲,造就了许多议事规则学的专家和专业协会(e.g., parliamentary law, code, procedure; parliamentarians, etc.)。

我个人得益于罗伯特良多。自认读了不少书,从鸿篇巨制到野史轶闻,纷纷杂杂,恐怕真正用得上,给我直截了当的效果的,《罗伯特的议事规则》应当算是一本。

罗师的纪念碑在前,我抱着感恩的心情,向他默默许了一个愿,要编撰一本小册子,将他所定议事规则的要义传递到中国,让国人一起共享。在合作者郑荣清的共同努力下,小书稿成于2003年。它给我的工作,特别是2004—2005年在参加建设银行的重组上市,主持制定整个银行的章程和实施细则一套十五件和拟定公司治理结构时,带来了许多、甚至建设性的帮助。假如说我当时的意见能够更完整自治、更脉络流畅、更简洁易懂、而更富于平衡制约的民主底蕴的话,诚罗师之赐也。

三

相对来说,国人对民主的理解往往皮相,常以为一个人的民主精神是指他/她能尊重别人,能耐心倾听他人的意见,能适度的实事求是,能不刚愎专断,能和颜悦色,等等。个人的教养或许有助于民主程序的操练,然而与民主的真意及其运作法则基本上却是两码事。从格致诚正到修齐治平,路途何其修远而漫长,绝非“内圣”即可“外王”的。

人们常说，“魔鬼是藏在细节里的”，其实，天使又何尝能脱离细节而存在呢？民主作为一种价值观，要靠一套细则来落实，其操作的本质在于要规范“三个魔鬼的跳舞”。设若人是天使，不论一个还是一万个，跳什么舞，都不需要约束；假使魔鬼只有一个，譬如荒岛上的鲁滨逊，也无所谓约束，没有其他人来约束他。他甚至大可自以为是天使，又有哪个魔鬼在内心不认为自己是天使的呢？假如魔鬼是两个，玩的则是“零和游戏”：谁的胳膊粗，拳头大，脑瓜灵，迟早会把对方给吃掉，即使有规则也不可能持久。然而有了三个，或更多的魔鬼，议事规则就变得重要甚至必要。怎样博弈，使自己的主张和利益得到贯彻？怎样结盟，从分分合合中争取多数？怎样规制，通过文明的程序达到公正？等等。于是开会、商讨、劝说、谈判，无一不需要有正式或简化的议事规则方能展开。

如果说自利追求乃人皆有之，对它就无所谓褒贬，我们只能以“此本人性也”来接受。因此，我们或许应该说，民主是“三只猴子的舞蹈”。“民主制度”何以更合理、更有效、更能持久？我想，其理由是造物主

赋予了绝大多数的人以“猴性”——好逸恶劳、孜孜为利、偏爱捷径、而且鬼点子乱多，而非“牛性”——任劳任怨、逆来顺受、甘愿吃草、即使被挤光奶也不抱怨。所幸的是，造物主在赋予人类以“猴性”的同时，也恩赐给我们“猴脑”，从而能设计出点子来自我约束猴性。就此意义而言，罗伯特有一粒充满智慧的猴脑，和通常的阔言高论不同，他总结出来的“议事规则”能够操作，能够使群猴的游戏“持续地扩展”。

四

会议是人类所特有的群体协调的途径，采用协商型会议（如营利企业的董事会，或非营利社团的代表会）作为议事和决策的手段，更是人类文明的一大进步。人们为了解决共同问题开会议事，沟通交流、增进了解、集思广益、融合观点、消解矛盾、做成选择，必要时以投票的方式让多数人的意志变为指导行动的决议，则更是高级文明形态（如健全的公司治理）的枢纽机制。

人类的会议制度是一种精巧的安排，欲使它充分

发挥效用,必须有适当的机制来平衡和协调群体与个人之间的权责关系。然而,只有在一定的规范和程序下,会议才能真正起到拓宽言路、集智广益、凝聚共识的功用,才能产生多数裁定、保护少数的民主原则的实效。会议作为工具,运用不当的话,效果会适得其反。我们经常遇到一些低劣无效的会议,内容空泛、徒具形式,意见或者饱受压抑、遭到扭曲,或者各说各话、缺乏真实交流,成为误事的根源和众人批评的焦点。或多或少的,大家都曾有过不良会议的痛苦经验,比如:

- 你是否主持过多次会议,到头来却发觉很少能听到真正有建设性的意见?

- 你是否知道会议正确的程序理应如何? 作为组织者,你能否对会议驾驭自如?

- 参加一个会议,你是否知道自己应有的权利? 你是否在会上一言难发,却对会议的结果十分失望,而徒呼无奈?

- 作为企业领导,你知道应该怎样开会、如何做成决定、设置哪些岗位和机构吗?

先进实践经过几个世纪的摸索,已经建立起一种

通行的会议机制,来达到制约和平衡,这就是本书旨在推介的“议事规则”。对于议事规则的重要性,孙中山先生曾予以高度评价。他在1917年手定了一本《民权初步》,教人如何开会。中山先生在自序中说:“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……然中国人受集会之厉禁,数百年于兹,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。一盘散沙之民众,忽而登彼于民国主人之位,宜乎其手足无措,不知所!所谓集会,则乌合而已!”孙中山的“议事之学”所依据的,就是罗伯特的《议事规则》。

中山先生推介《议事规则》道:“譬之兵家之操典,化学之公式,非浏览诵读之书,乃习练演试之书也。若以浏览诵读而治此书,则必味如嚼蜡,终无所得。若以习练演试而治此书,则将如噉蔗,渐入佳境。一旦贯通,则会议之妙用,可全然领略矣。”他在一百年前就非常乐观地期待说:“苟人人熟习此书,则人心自结,民力自固。如是,以我四万万众优秀文明之民族,而握有世界最良美之土地、最博大之富源,若一心一

德，以图富强，吾决十年之后，必能驾欧美而上之也。四万万同胞，行哉勉之！”

惜乎这个“民权操作基础”，在上世纪初即为中山先生所痛感国民严重缺失的，一直未能得到应有的重视、推广和实践，而民众即便居主人之位，“手足无措，不知所以”，乱象频仍迭出，一至于今！

五

议事规则是建立在人们的常识和逻辑的基础之上的。它旨在设定全体认可的框架，使会议能够以高效、民主的方式来处理事务。掌握了议事规则的原理，我们就可以根据组织的需要进行调适，既不过分拘泥于形式而导致效率低下，也不过分随意而损害会议的规范原则。一般来说，恪守议事规则的程度与成员的人数、意见分歧的程度正相关。团体规模越大，利益和意见越是分歧，会议就越需要遵循正式的规则。

在编写这本小册子时，我们以尽量简化和易懂的方式来介绍被普遍采用、卓有成效的议事规则，期望

有识之士能取其精华,运用于大小团体特别是企业的会议实践中,使我们的议事也能够以民主公义的方式,更加合理、更加有效、更加顺畅运行。

通过这本导引,我们希望介绍议事规则的一些入门知识,启发读者建立起适用于自己所在组织的议事规则,使会议的行为有章法可循、有规范可依。议事知识是指导实践的学问,也只能在实践中消化、吸收和升华。要成为议事规则方面的行家里手,熟练驾驭会议,体现有效决策的正当程序,提高议事效果和效率,还需要长期在实践中不断总结、调整和提升。

在普及议事规则的基础性工作,作者有幸结识了袁天鹏先生。他在留美期间以及此后的创业活动中,深切体会到博弈规则的重要,也由此追溯到罗氏议事规则,体认到议事规则是人类社会各种群体活动的操作基石。袁天鹏剑及履及,放弃了其他机会,倾心深入钻研罗氏议事规则,把它全面系统地介绍到国内。《罗伯特议事规则》,原书 700 页,译成中文六十余万字,已于 2008 年初由格致出版社、上海人民出版社出版。此后再版重印,广泛推进了这部全球议事规则

“法典”的传播。过去两年来,袁天鹏与笔者依据《罗伯特议事规则》的最新版(第十一版,2011年问世),大幅增订了新版的中译本。同时我们还再鼓余勇,完成了《罗伯特议事规则》最新的第十一版的简明版的中译工作。这两本书都将同时出版。有了《罗伯特议事规则》的权威中文译本作为我们查证和解惑的议事工具,将为我国的各行各业建立和普及议事规范,提升工作效率、增进和谐制衡,带来莫大的便利。

孙涤,2006年;重订于2015年初春

附:《民权初步》序

中华民族,世界之至大者也,亦世界之至优者也。中华土地,世界之至广者也,亦世界之至富者也。然而以此至大至优之民族,据至广至富之土地,会此世运进化之时、人文发达之际,犹未能先我东邻而改造一富强之国家者,其故何也?人心涣散,民力不凝结也。